

**RANTAI NILAI PADA AKTIVITAS PRIMER BENIH MENTIMUN  
SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI KEUNGGULAN  
BERSAING DI CV ASI**

Oleh  
**LEGIANA APRILIA**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS PERTANIAN  
MALANG  
2018**

**RANTAI NILAI PADA AKTIVITAS PRIMER BENIH MENTIMUN  
SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI KEUNGGULAN  
BERSAING DI CV. ASI**

Oleh

**LEGIANA APRILIA**

**145040101111047**

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS PERTANIAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
MALANG  
2018**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul : Rantai Nilai Aktivitas Primer Benih Mentimun Sebagai Dasar  
Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing di CV.ASI

Nama : Legiana Aprilia

NIM : 145040101111047

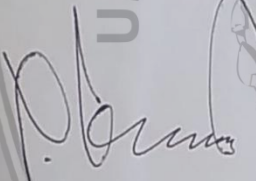
Program Studi : Agribisnis

Minat : Manajemen Produksi dan Operasi Agribisnis

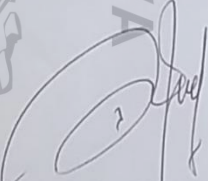
Disetujui

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping II,

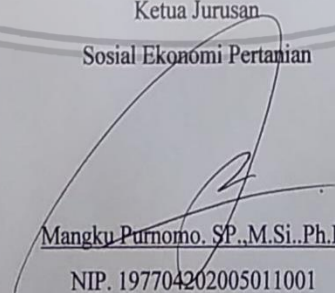
  
Prof. Dr. Ir Djoko Koestiono, MS.

NIP. 195307151981031006

  
Anisa Aprilia, SP., MP., MBA

NIK. 2016098704252001

Mengetahui,  
Ketua Jurusan  
Sosial Ekonomi Pertanian

  
Mangku Purnomo, SP., M.Si., Ph.D

NIP. 197704202005011001

Tanggal Persetujuan :

LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan

MAJELIS PENGUJI

Penguji I

Dr. Ir. Hendro Prasetyo, M. Si.  
NIP. 19580712 198903 1 005

Penguji II

Anisa Aprilia, SP., MP., MBA.  
NIK. 201609 870425 2 001

Penguji III

Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS.  
NIP. 19530715 198103 1 006

Tanggal Lulus:

## PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa segala pernyataan dalam skripsi ini merupakan hasil penelitian saya sendiri, dengan bimbingan komisi pembimbing. Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar di perguruan tinggi manapun dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang dengan jelas ditunjukkan rujukannya dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Agustus 2018

Legiana Aprilia



## LEMBAR PERSEMBAHAN

### MOTTO

“ Lakukan segala hal dengan hati dan jangan pernah sedikitpun untuk menyerah, yang kamu lakukan hari ini akan berbuah manis di hari esok”

### PERSEMBAHAN

Dengan segenap usaha dan ucapan syukur Penulis panjatkan kepada Allah SWT, karenaNyalah Penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini. Akhirnya Skripsi ini Penulis persembahkan untuk :

1. Allah SWT, karena berkah dan rahmatNya skripsi ini diselesaikan dengan baik dan sesuai waktu yang diinginkan.
2. Rasulullah SAW, shalawat yang terus penulis lantunkan untuk keberkahannya dan semoga kita semua mendapatkan syafaat di akhirat nanti.
3. Papa Sarnan Hidayat, SH, MH dan Mama Ratu Kustilawati, sebagai orangtua yang sangat peduli dan selalu mendoakan yang terbaik untuk anaknya supaya selalu dimudahkan segala urusan termasuk penyelesaian skripsi ini.
4. Tete Asri dan A'a Iqbal juga Abel yang telah terus mendukung untuk menyelesaikan skripsi ini.
5. Teman-teman BURSA, yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Terimakasih karena selalu mendukung dan memberikan hadiah untuk mendukung penyelesaian skripsi ini.
6. Owner Hallo Laptop Malang, Anang Nur Ardiyanto yang telah memperbaiki laptop penulis dan membantu menyelesaikan skripsi ini.
7. Komunitas sosial Youth For Children, yang telah memberikan kegiatan positif sekaligus selalu mendukung menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman Agribisnis angkatan 2014
9. Para sahabat di Bekasi, yang selalu mendukung untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Para Manager dan Staff CV Aura Seed Indonesia yang bersedia membantu menyelesaikan skripsi ini dan bersedia menjadikan lokasi penelitian skripsi penulis.



## RINGKASAN

**Legiana Aprilia. 145040101111047. Rantai Nilai Pada Aktivitas Primer Benih Mentimun Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing di CV ASI Dibawah Bimbingan Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS. Sebagai Pembimbing Utama dan Anisa Aprilia SP., MP., MBA Sebagai Pembimbing Pendamping.**

---

Rantai nilai merupakan serangkaian aktivitas perusahaan untuk meningkatkan strategi. Rantai nilai sangat berkompetensi untuk perusahaan yang sedang berkembang karena melahirkan rekomendasi secara berturut-turut untuk penerapan strategis, menciptakan nilai tambah yang tinggi supaya dapat bersaing di dunia usaha saat era globalisasi. Metode yang dapat digunakan untuk menganalisis rantai nilai adalah ANP (*Analytical Network Process*). Aktivitas yang diteliti dalam penelitian ini adalah aktivitas primer benih mentimun di perusahaan CV ASI. CV ASI merupakan benih hortikultura yang sudah berdiri sejak tahun 2001 berlokasi di Kabupaten Kediri. Tujuan penelitian ini adalah 1). Menganalisis aktivitas rantai nilai benih mentimun di CV ASI. 2) Merumuskan strategi keunggulan bersaing benih mentimun di CV ASI. .

Penelitian ini menggunakan metode ANP dibantu dengan *software Superdecisions*. Dari hasil penilaian para responden ahli bahwa nilai tertinggi dari ke lima aktivitas adalah aktivitas pemasaran dan penjualan ( 0,2878), sedangkan nilai aktivitas yang paling rendah adalah logistik keluar (0,076). Aktivitas yang memiliki nilai terendah maka dibuat rumusan strategi untuk meningkatkan keunggulan bersaing dengan perusahaan lain. Setelah mengetahui aktivitas terendah maka mencari faktor internal beserta aktivitas penting untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan logistik keluar, lalu membandingkan dengan TQM untuk merumuskan strategi secara berkelanjutan.

Faktor internal yang dijadikan kelemahan adalah faktor internal Operasi dan aktivitas pentingnya adalah memeriksa ketersediaan bahan baku (5,0), pengawasan kualitas produk (4,4), dan pengawasan kondisi gudang (4,75). Faktor internal dan aktivitas penting yang harus diperbaiki akan dibandingkan dengan standar keunggulan industri. Standar keunggulan industri yang digunakan adalah TQM (*Total Quality Management*). Hal ini bertujuan untuk menentukan penyebab dari kelemahan aktivitas logistik keluar.

Dari hasil penelitian bahwa TQM yang belum optimal adalah pendekatan ilmiah (5,0), kebebasan yang terkendali (4,1) dan perbaikan sistem berkelanjutan (4,4). Hasil penelitian tersebut akan diberikan perumusan strategi untuk meningkatkan keunggulan bersaing benih mentimun di CV ASI

Berdasarkan hasil analisis tersebut, saran yang dapat diberikan adalah perusahaan perlu melakukan analisis aktivitas pendukung untuk memaksimalkan kinerja aktivitas primer, perusahaan harus lebih memperhatikan dalam mengevaluasi dan memperbaiki setiap aktivitas perusahaan dari kegiatan pembuatan bahan baku sampai pelayanan terhadap konsumen, memberikan sarana dan prasarana yang baik kepada faktor-faktor internal perusahaan, dan memperbaiki sistem internal dan eksternal dalam perusahaan walaupun sedang tidak ada permasalahan.

## SUMMARY

**Legiana Aprilia. 145040101111047. Value Chain of Primary Activity of Cucumber Seeds as a Basic Formulation of Competitive Advantage Strategies in CV ASI. Supervised by Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS. and Anisa Aprilia, SP., MP., MBA.**

---

Value chain is a set company activities for increasing strategies. Value chain has a potential for developing companies because can give a recommendation as continuously to strategies application, creating highest add value that can be bussines competitive in globalization. Methode which can be value chain analysing is ANP (Analytical Network Process). Activity which for this research is primary activity cucumber seeds In CV ASI. CV ASI is horticulture company since 2001 and located in Kediri District. The purpose this research is 1) Analysis primary activities cucumber seeds, 2) formulate a competitive strategy cucumber seeds in CV ASI.

This research using ANP methods and support with SuperDecisions software. The research results from the respondents are marketing and sales activity got highest scoring (0,2878) than five activities other, and outbound logistic activity got lowest scoring (0,076) than five activities other. Because of that the lowest activity scoring can be formulate strategy for increasing competitive advantage with the other companies, After find out the lowest scoring, the next step is looking for internal factor along with important activities for knowing the weakness and strength outbound logisitic, and then compared with TQM to formulate strategies as continuously.

The weakness internal factors are Operational also impotant activities are check availability of raw materials (5,0), controlling warehouse conditions (4,75), and controlling product quality (4,4). Internal factors and also important activites which should be fixed will be comparing with the competitive advantage industry which is using TQM (Total Quality Management) as a competitive advanthe industry. This purpose for looking causes from outbound logistic weakness.

Based from results are TQM that its not yet optimal are Scientific Approach (5,0), Controlled Freedom (4,1) and Continous System Improvement (4,4). From the results will giving formulate strategy for improved competitive advantage cucumber seeds in CV ASI

The sugestions for that results are company must be analysing support activities for improving primary activites performance, company must to be more attention to evaluating and fixing evey activities in company, give a good facilities and infrastructure for the company, and the last fixing internal and external system in company although no problems in there.



## RIWAYAT HIDUP

Penulis merupakan putri dari Bapak Sarnan Hidayat dan Ibu Ratu Kustilawati yang dilahirkan di Bekasi pada tanggal 11 April tahun 1996. Penulis merupakan putri kedua dari dua bersaudara dan memiliki saudara kandung perempuan.

Penulis menempuh pendidikan Sekolah Dasar di SDN Pekayon Jaya II pada tahun 2002 sampai tahun 2008, kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SMPN 12 Bekasi pada tahun 2008 hingga tahun 2011. Pada tahun 2011 sampai 2014 penulis melanjutkan pendidikan di SMAN 3 Bekasi. Setelah lulus SMA, penulis melanjutkan pendidikan ke Universitas Brawijaya pada tahun 2014 terdaftar sebagai mahasiswa Strata-I Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian melalui jalur SNMPTN.

Selama menjadi mahasiswa, penulis aktif di kegiatan kampus seperti kepanitiaan yang diadakan oleh fakultas ataupun yang diadakan oleh universitas. Penulis pernah menjadi anggota LKM kewirausahaan yaitu BURSA. Periode 2014-2015 penulis menjadi anggota BEC, periode 2015-2016 penulis menjadi kepengurusan dengan menjabat sebagai Kabiro Kaderisasi, periode 2016-2018 menjadi anggota divisi Personalia. Selain aktif di LKM BURSA, penulis juga aktif sebagai anggota PERMASETA (Perhimpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian) dan mengikuti serangkaian kegiatan yang diadakan oleh PERMASETA (Perhimpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian).

Selain kegiatan akademik dan non akademik di kampus, penulis juga merupakan wirausaha kecil, yaitu sebagai penjual pulsa dan penjual baju muslim wanita. Sampai saat ini penulis masih aktif berjualan dan juga mengikuti komunitas pengusaha Indonesia.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga diberi kelancaran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Shalawat beserta salam semoga senantiasa terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW, kepada keluarganya, para sahabatnya, hingga kepada umatnya di akhir zaman, Amiin.

Penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Agribisnis Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Penelitian ini mengenai rantai nilai aktivitas primer sebagai dasar perumusan strategi keunggulan bersaing untuk meningkatkan persaingan di benih mentimun.

Skripsi ini mengenai rantai nilai aktivitas primer benih mentimun yang nantinya mencari peluang diantara 5 aktivitas primer untuk dijadikan strategi keunggulan bersaing. langkah-langkah merumuskan keunggulan bersaing adalah mencari peluang dari aktivitas primer, mengidentifikasi faktor-faktor internal dan aktivitas penting, lalu dibandingkan dengan standar keunggulan industri. Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari-April 2018 di CV ASI, Kabupaten Kediri, Jawa Timur.

Dalam penulisan skripsi ini tak luput dari bantuan serta doa dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membimbing, membantu dan memberikan arahan sehingga penulis dapat menyusun skripsi ini.

Malang, Agustus 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

RINGKASAN .....	i
SUMMARY .....	ii
RIWAYAT HIDUP .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN .....	ix
I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Batasan Masalah .....	5
1.4. Tujuan Penelitian .....	5
1.5. Kegunaan Penelitian .....	5
II. TINJAUAN PUSTAKA .....	6
2.1. Penelitian Terdahulu .....	6
2.2. Teori .....	10
2.2.1. Manajemen Pemasaran .....	10
2.2.2. Manajemen Strategis .....	11
2.2.3. Rantai Nilai .....	15
2.2.4. TQM ( <i>Total Quality Management</i> ) .....	19
III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN .....	21
3.1. Kerangka Pemikiran .....	21
3.2. Hipotesis .....	24
3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	24
IV. METODE PENELITIAN .....	27
4.1. Pendekatan Penelitian .....	27
4.2. Metode Penentuan Lokasi .....	27
4.3. Metode Penentuan Responden .....	27
4.4. Metode Pengumpulan Data .....	28
4.5. Metode Analisis Data .....	28
4.5.1. ANP ( <i>Analytical Network Process</i> ) .....	28
4.5.2. Skala Diferensial Semantik .....	31

4.5.3. Rata-rata ukur.....	31
4.5.4. Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing.....	31
4.5.5. Analisis Data Statistik Deskriptif.....	32
V. HASIL DAN PEMBAHASAN .....	34
5.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	34
5.1.1. Aktivitas Primer Benih Mentimun serta Strategi yang Diterapkan.....	35
5.2. Analisis Aktivitas Rantai Nilai Benih Mentimun .....	43
5.3. Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing Benih Mentimun .....	47
5.3.1. Penilaian Pembandingan Faktor-Faktor Internal Dengan Aktivitas Penting.....	48
5.3.2. Pembobotan Faktor-Faktor Internal dengan Aktivitas Penting.....	49
5.3.3. Membandingkan Kelemahan Aktivitas dengan Persyaratan Sukses dalam Industri. ....	52
5.3.4. Merumuskan Strategi untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing .....	54
VI. KESIMPULAN DAN SARAN .....	57
6.1. Kesimpulan .....	57
6.2. Saran .....	57
DAFTAR PUSTAKA .....	59
LAMPIRAN.....	65

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Transformasi Aktivitas Rantai Nilai Menjasi Keunggulan Bersaing.....	16
2.	Rantai Nilai Generik .....	17
3.	Kerangka Pemikiran.....	23
4.	Kerangka Jaringan Keterkaitan Potensi Pencipta Nilai Aktivitas Primer Benih Mentimun.....	30
5.	Langkah-langkah Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing.....	32



## DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Pengukuran Variabel .....	25
2.	Cluster dan Node Aktivitas Primer Benih Mentimun pada CV ASI .....	29
3.	Teknik Analisis Data Skala Diferensial Semantik .....	31
4.	Data Produksi Benih Mentimun di CV ASI.....	34
5.	Jumlah Benih Mentimun yang Didistribusikan .....	41
6.	Hasil Pembobotan Terhadap Keseluruhan Aktivitas Pencipta Nilai dalam Aktivitas Primer Benih Mentimun .....	36
7.	Faktor Internal dan Aktivitas Penting Logistik Keluar .....	49
8.	Hasil Penilaian Perbandingan Faktor-Faktor Internal Dengan Aktivitas Penting Logistik Keluar .....	50
9.	Penilaian Perbandingan Kelemahan dengan Standar Keunggulan Industri (TQM) .....	53





## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1.	Kerangka Aktivitas Primer Menggunakan Super Decisions.....	66
2.	Perhitungan Unweighted Supermatrix Aktivitas Primer Menggunakan Super Decisions.....	66
3.	Perhitungan Weighted Matrix Aktivitas Primer Benih Mentimun menggunakan Super Decisions .....	68
4.	Perhitungan Limiting Matrix Aktivitas Primer Benih Mentimun menggunakan Super Decisions .....	69
5.	Perhitungan Penilaian Setiap Responden.....	71
6.	Dokumentasi .....	72
7.	Kuisisioner Penelitian.....	7





## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Rantai nilai sangat berkompetensi untuk perusahaan yang sedang berkembang karena melahirkan rekomendasi secara berturut-turut untuk penerapan strategis, menciptakan nilai tambah yang tinggi supaya dapat bersaing di dunia usaha saat era globalisasi. Rantai nilai telah banyak digunakan dalam manajemen strategis untuk menjawab pertanyaan tentang hubungan jaringan produksi yang melibatkan keseluruhan aktivitas dari pemasok sampai ke tangan konsumen suatu perusahaan. Rantai nilai dapat mengurangi ketidakpastian dan memberikan sumber keunggulan yang kompetitif yang berkelanjutan (Rieple & Singh, 2015; Tong, 2017).

Murphree & Andy (2017) mengatakan bahwa rantai nilai telah banyak dijadikan subyek penelitian selama dua puluh tahun terakhir. Sebagian besar penelitian ini berkaitan dengan kekuatan dalam rantai nilai di tingkat industri maupun negara. Rantai nilai memanfaatkan berbagai respon strategis untuk minimalis pengaruh-pengaruh dari luar perusahaan di persaingan usaha. Semakin besar suatu industri perusahaan maka pendekatan dalam uji analisa rantai nilai akan semakin kompleks. Rantai nilai sebagai bentuk baru untuk organisasi industri untuk mendorong optimisme mengenai posisi negara-negara berkembang dalam hal perekonomian.

Penelitian mengenai analisis rantai nilai berasal dari kemampuan perusahaan dan karakter industri, juga sebagai variabel penting untuk kontrol organisasi eksternal. Rantai nilai menggambarkan serangkaian kegiatan yang dibutuhkan untuk membawa produk atau layanan dari suatu konsepsi, lalu melakukan fase produksi sampai akhirnya sampai kepada konsumen dengan memberikan nilai di setiap aktivitasnya (Ponte & Ewert, 2009; Rosales et al., 2017).

Rantai nilai masih sangat jarang digunakan untuk komoditas pertanian dikarenakan komoditas pertanian memiliki keunikan sendiri, berbeda dengan manufaktur yang cenderung memiliki sifat homogenitas, maka dari itu rantai nilai sangat dipertimbangkan untuk memberikan strategi dan rekomendasi untuk komoditas pertanian karena komoditas pertanian tunduk pada pembusukan, yang pasti memerlukan persiapan, penanganan, untuk memastikan potensi kehilangan volume dalam pengolahan dan transportasi juga tinggi, maka penambahan nilai

dalam rantai nilai dibagian input menjadi bagian penting (Ponte & Ewert, 2009; Tong, 2017).

Menurut Julianto (2016) dan Sayaka (2016) industri benih lokal khususnya komoditi hortikultura ternyata sudah banyak dan tidak kalah dengan industri benih produk asing. Banyak varietas unggul yang dimiliki oleh industri benih lokal dibandingkan dengan buatan industri benih asing. Data Ditjen Hortikultura, Kementerian Pertanian, hingga tahun 2016 jumlah produsen benih dalam negeri mencapai 124 perusahaan tersebar di Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur. Didaerah Jawa Timur ada sebanyak 35 perusahaan pembenihan hortikultura yang terdaftar. Sedangkan industri benih penanaman modal asing hanya 15 perusahaan. Meningkatnya perusahaan benih hortikultura dikarenakan perubahan peraturan UU No. 13/2010 pasal 100 ayat 3 menyatakan bahwa maksimal modal asing untuk usaha hortikultura adalah 30%. Dalam kurun waktu 4 tahun setelah penetapan UU No.13/2010 maka investor asing yang sudah melakukan penanaman modal dan mendapatkan izin usaha hortikultura wajib mengalihkan atau menjual sahamnya kepada investor domestik sehingga kepemilikannya tinggal 30%. Maka dari itu pentingnya penelitiannya ini adalah dikarenakan bisnis benih hortikultura semakin meningkat, maka persaingan bisnis juga semakin ketat. Jika ingin tetap bersaing di dunia bisnis dan tetap eksistensi maka perusahaan harus meningkatkan daya saing yang dimiliki perusahaan akan tetapi tidak dapat dimiliki oleh perusahaan lain. Sehingga perusahaan memiliki keunggulan yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lainnya.

CV. ASI di Badas, Kabupaten Kediri merupakan salah satu industri pertanian yang bergerak di bidang benih hortikultura salah satunya adalah benih mentimun. Benih yang diproduksi oleh perusahaan memiliki kualitas yang sangat baik karena sudah bersertifikasi dan memenuhi standar mutu yang telah ditentukan oleh perundangan dan peraturan yang berlaku. Di tengah maraknya pertumbuhan industri benih mentimun, maka perusahaan harus meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki hasil benihnya agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya yang telah lebih dahulu dalam memproduksi benih mentimun. Hal tersebut didukung oleh data konsumsi mentimun di Indonesia yang kini semakin meningkat. Menurut Statistik (2017) bahwa perkiraan konsumsi nasional

mentimun pada tahun 2015 sebesar 678.31 juta dan pada tahun 2016 meningkat menjadi sebesar 739.44.juta Diperkirakan setiap tahun akan terus meningkat seiring dengan meningkatnya pertumbuhan penduduk, sedangkan konsumsi benih mentimun sekitar 1200 ton pada tahun 2018 (Arifenie, 2018). Walaupun permintaan meningkat, akan tetapi produksi mentimun masih belum dapat memenuhi permintaan masyarakat. Menurut data statistik pertanian Indonesia produksi mentimun dari tahun 2012-2016 menurun sebesar 3,12%. Hal ini membuat perusahaan benih hortikultura terus berupaya dan bersaing dalam memenuhi permintaan masyarakat dengan terus memproduksi benih mentimun..

Identifikasi sumber-sumber dan potensi keunggulan bersaing dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis rantai nilai (*value chain analysis*). Analisis rantai nilai adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk memahami secara baik terhadap keunggulan kompetitif dalam suatu perusahaan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh setiap perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya (Porter, Michael, 1987). Keunggulan kompetitif memanfaatkan keunggulan dari sisi sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Keunggulan atau kelemahan sumber daya inilah yang pada akhirnya akan menentukan kinerja perusahaan dan posisi perusahaan di dalam persaingan (Endriawan, 2000).

Penentuan strategi pada penelitian ini menggunakan pendekatan analisis rantai nilai benih mentimun di CV. ASI, yaitu dengan menganalisis aktivitas rantai nilai yang menghasilkan nilai bagi para konsumen. Pembobotan pada aktivitas rantai nilai benih mentimun di CV. ASI menggunakan metode ANP (*Analytic Network Process*). ANP digunakan untuk memecahkan masalah yang bergantung pada alternatif-alternatif dan kriteria-kriteria yang ada. Menggunakan metode ANP dapat diketahui bobot evaluasi kinerja dengan menggunakan kriteria yang sudah teridentifikasi Hasil dari pembobotan ANP lebih akurat dan obyektif karena pengambil keputusan dapat memberikan penilaian komparatif berupa perbandingan berpasangan antar *cluster* berdasarkan tingkat pengaruh dengan memperhatikan kriteria (Arin, Astuti, & Iksari, 2013; Yusuf & Gondo, 2013).

Rantai nilai masih sangat jarang digunakan untuk komoditas pertanian dikarenakan komoditas pertanian memiliki keunikan sendiri, berbeda dengan manufaktur yang cenderung memiliki sifat homogenitas, maka dari itu rantai nilai sangat dipertimbangkan untuk memberikan strategi dan rekomendasi untuk komoditas pertanian karena komoditas pertanian tunduk pada pembusukan, yang pasti memerlukan persiapan, penanganan, untuk memastikan potensi kehilangan volume dalam pengolahan dan transportasi juga tinggi, maka penambahan nilai.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Jenis mentimun yang tersebar dipasaran Indonesia cukup banyak. Mentimun yang dominan lebih banyak di pasaran adalah mentimun biasa, hal itu dikarenakan mentimun biasa termasuk kategori varietas unggul bagi petani. Maka hal tersebut perusahaan benih hortikultura bersaing dalam memproduksi benih mentimun biasa. Benih mentimun di CV. ASI sebagai benih yang sedang dikembangkan oleh perusahaan. Pengembangan benih mentimun dimulai sejak tahun 2006, namun benih mentimun masih belum berkembang dengan baik bahkan cenderung tidak ada perubahan secara signifikan. Kejadian tersebut diakibatkan karena benih mentimun menghadapi banyak tantangan dan persaingan yang sangat ketat. Tantangan tersebut diantaranya adalah kualitas yang belum baik, perencanaan produksi yang masih belum terjadwal, dan penjualan yang belum merata. Menghadapi tantangan tersebut CV. ASI harus meningkatkan keunggulan bersaing benih mentimun agar bisa bersaing di pangsa pasar, dan harus menggali dan mengembangkan sumber-sumber keunggulan bersaing serta strategi bisnisnya yang tepat agar mampu bertahan dalam menghadapi persaingan yang terjadi. Hal ini menuntut manajemen perusahaan untuk mencari rumusan strategi keunggulan bersaing baru yang memiliki keunggulan kompetitif dan menjadikan perusahaan mampu membuat produknya diterima konsumen dan bertahan berkembang di pasar.

Berdasarkan uraian di atas, untuk meningkatkan keunggulan bersaing CV. ASI maka secara rinci permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Aktivitas rantai nilai benih mentimun yang mana yang memiliki peluang untuk meningkatkan strategi kompetitif di CV. ASI?
2. Strategi apa yang tepat untuk meningkatkan keunggulan bersaing pada benih mentimun di CV. ASI?



### 1.3. Batasan Masalah

Penentuan batasan masalah perlu dilukan dalam suatu penelitian, sehingga pembahasan pada penelitian tersebut dapat fokus pada tujuan penelitian, maka penelitian ini dibatasi pada beberapa aspek sebagai berikut :

1. Analisis rantai yang diteliti adalah dari segi aktivitas primer benih mentimun di CV. ASI.
2. Pembobotan terendah akan dijadikan rumusan strategi keunggulan kompetitif.
3. Subjek penelitian yaitu ruang lingkup internal perusahaan dengan pendekatan analisis rantai nilai. Sedangkan obyek penelitian adalah benih mentimun yang diproduksi oleh CV. ASI.
4. Pembobotan aktivitas rantai nilai untuk mengetahui bobot kinerja yang tertinggi dan terendah.

### 1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang dijelaskan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis aktivitas rantai nilai benih mentimun di CV. ASI
2. Merumuskan strategi keunggulan bersaing benih mentimun di CV ASI

### 1.5. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Perusahaan
  - a. Diharapkan dapat berguna bagi CV. ASI sebagai bahan dalam pertimbangan untuk mengembangkan produksi benih mentimun
  - b. Sebagai bahan pertimbangan bagi CV. Aura Seed untuk mengambil keputusan mengenai perumusan strategi keunggulan bersaing dalam meningkatkan mutu dan daya saing.
  - c. CV. Aura Seed jadi mengetahui keunggulan yang dimiliki serta kelemahannya sehingga dapat memberikan keputusan yang terbaik untuk mengambil strategi yang tepat.
2. Bagi Peneliti
  - a. Sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya jika topik yang ingin dikaji adalah topik yang relevan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Menurut Arsanti, Sayekti, & Kiloes (2017) tentang penelitiannya mengenai rantai nilai komoditas kubis di sentra produksi Kabupaten Karo menunjukkan bahwa dilihat dari pangsa pasar (*market share*) setiap pelaku dalam rantai pemasaran kubis, petani menerima keuntungan yang paling banyak dibandingkan dengan pelaku lainnya. Hal ini sejalan dengan risiko yang diterima oleh petani dan tenggang waktu yang dibutuhkan untuk melakukan penjualan yang paling lama. Namun apabila dihitung dengan kapasitas penjualan setiap pelaku, maka eksportir menerima total pendapatan yang paling besar karena kapasitas produksinya yang juga paling besar. Selain itu, investasi yang dikeluarkan oleh eksportir juga menempati proporsi terbesar. Kendala yang dihadapi dalam meningkatkan ekspor kubis dari Karo adalah terbatasnya sarana dan prasarana terutama gudang dan kontainer berpendingin yang sangat dibutuhkan untuk menjaga kesegaran produk serta kemudahan administrasi. Sebagai implikasi kebijakan, pemerintah dapat memberikan dukungan dalam peningkatan ekspor berupa diseminasi teknologi budidaya untuk meningkatkan produksi kubis di Kabupaten Karo

Menurut Indriantoro, Sa'id, & Guritno (2016) tentang penelitiannya mengenai rantai nilai produksi minyak sawit, penelitian menunjukkan bahwa produksi kelapa sawit rantai nilai dari PT. Hindoli dimulai dari pemasok benih atau produsen benih, pemasok pupuk, alat pertanian dan mesin, perusahaan perkebunan (inti), petani plasma, pabrik, eksportir, distributor, ke pengecer. Kriteria strategi yang direkomendasikan untuk implementasi produksi kelapa sawit ramah lingkungan yang berkelanjutan adalah produksi TBS inti ramah lingkungan, produksi TBS plasma ramah lingkungan dan produksi CPO ramah lingkungan.

Menurut Rieple & Singh (2015) penelitian mengenai industri kapas organik di daerah India bahwa dalam penelitiannya setiap aktivitas rantai nilai memiliki nilai tambah di setiap aktivitasnya yang dapat dilakukan untuk perbaikan dan peningkatan. Keuntungan yang sudah didapat oleh industri kapas organik adalah meningkatnya taraf hidup di petani serta perantara karena perbaikan rantai nilai dapat mempengaruhi harga

di konsumen serta kepuasan pelanggan. Dikarenakan perbaikan rantai nilai maka industri kapas organik menjadi tumbuh pesat dan terus mengalami persaingan. Aktivitas rantai nilai juga dapat menekan biaya dan meminimalisir kegagalan serta meningkatnya hasil pertanian. Metode penelitian ini adalah wawancara kepada *key informan* yang sangat ahli dalam rantai nilai di industri kapas organik, sedangkan data pendukungnya adalah data dari Lembaga Penelitian dan publikasi industri.

Menurut Ikhwana (2017) dalam penelitiannya mengenai analisis dan strategi penambahan nilai jual komoditas kopi melalui penataan rantai nilai komoditas kopi menghasilkan bahwa peningkatan nilai tambah pada rantai pasok produk olahan komoditas kopi dapat dilakukan pada berbagai tahapan proses olahan produk komoditas kopi mulai dari produk buah kopi (*cherry*), gabah, green bean, kopi yang sudah diolah (*roasting*), serta penjualan kopi bubuk. Selanjutnya, untuk meningkatkan daya saing bisnis pada produk olahan komoditas kopi dapat dilakukan dilakukan dengan menggunakan strategi aliansi yang bertujuan untuk menjamin keberlangsungan serta keunggulan bisnis pada jenis bisnis yang memiliki rantai secara berkesinambungan termasuk olahan produk komoditas kopi. Sedangkan penggunaan strategi aliansi diharapkan memberikan keuntungan yaitu: 1) meningkatkan nilai manfaat dari masing-masing jenis produk pada setiap rantai pasok, 2) meningkatkan stabilitas usaha pada setiap rantai pasok, serta 3) meningkatkan nilai ekonomi pada setiap rantai pasok. Berdasarkan hasil temuan di lapangan, permasalahan utama yang dihadapi dalam upaya peningkatan nilai ekonomi pada rantai nilai komoditas kopi adalah upaya penggabungan pada beberapa rantai pasok khususnya penanganan keterbatasan sumber daya yang ada pada pelaku usaha antara lain: luas lahan minimal yang harus dimiliki petani agar mencapai keuntungan optimal serta dukungan sarana dan prasarana dalam proses mengolah buah kopi menjadi produk yang lebih memiliki nilai jual.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Puspito, Kusnandar & Setyowati (2016) mengenai rantai nilai ubi kayu di kabupaten Pati bahwa berdasarkan hasil analisis rantai nilai komoditas ubi kayu di Kabupaten Pati dibagi menjadi 3 aspek yaitu pemetaan rantai nilai, tata kelola, dan peningkatan upaya rantai nilai. Pemetaan Rantai

Nilai pada rantai nilai ubi kayu di Kabupaten Pati terdapat 3 model rantai nilai dan 5 (lima) pelaku rantai nilai yaitu petani, penebas, penggiling, makelar, dan pengepul. setiap pelaku mempunyai fungsi dan peran yang digambarkan dalam setiap kegiatan pertambahan nilai ubi kayu terutama pada petani, penggiling, dan pengepul tepung. Tata kelola dibagi menjadi 3 dimensi yaitu sistem koordinasi, peraturan dan regulasi, penyedia informasi dan layanan. Sistem koordinasi terjadi atas dasar harga yang berlaku. Tidak ada peraturan dan regulasi tertulis pada setiap pelaku karena kesepakatan kerjasama dilakukan menggunakan prinsip kepercayaan dengan memegang komitmen untuk saling jujur, rasa saling membutuhkan dan ketergantungan satu sama lain. Jenis informasi dan layanan yang ada mengenai budidaya ubi kayu, jaringan pasar, pinjaman modal, dan perijinan usaha. Sedangkan untuk penyedia informasi dan layanan adalah stakeholder, jaringan sesama tingkat pelaku, dan bank. Peningkatan rantai nilai diidentifikasi dalam beberapa aspek peningkatan yaitu proses, produk, dan fungsi. Kinerja keseluruhan rantai nilai dapat ditingkatkan melalui penentuan tingkatan dalam rantai nilai yang paling efektif. Peningkatan fungsi perlu dilakukan secara efektif karena akan menghasilkan dampak positif bagi pelakupelaku rantai nilai.

Menurut Aji Narakasuma, Miftah Fauzi, & Firdaus (2016) dalam penelitiannya mengenai rantai nilai pada olahan buah manggis dalam penelitian tersebut menunjukan permasalahan utama dalam rantai nilai produk olahan manggis yaitu (A.1) Kesulitan dari PT Inti Kiat Alam (PT IKA) untuk mendapatkan manggis (grade A) sebagai bahan baku produksi karena adanya kompetisi dengan eksportir; (A.2) permasalahan utama di tingkat petani ialah keterbatasan mesin yang dimiliki oleh BBP Mektan dan belum meratanya informasi nilai tambah. (B) Hasil analisis nilai tambah produk olahan manggis di BBP Mektan, kapsul herbal ekstrak manggis (Rp153.723/kg), tepung kulit manggis (IDR 56.144/kg), dodol biji manggis (Rp72.500/kg), dan koktail manggis (Rp18.043/kg). (C) Kriteria utama yang menjadi kesenjangan terhadap nilai tambah di tingkat petani ialah kepastian pasar (67,87%). (D) Tepung kulit manggis menjadi prioritas utama sebagai nilai tambah yang dapat dikembangkan di tingkat petani disebabkan kondisi bahan baku yang melimpah, nilai tambah yang tinggi, potensi pasar

yang luas, dan kesederhanaan adopsi teknologi yang digunakan. Oleh karena itu, Peran pemerintah daerah sebagai pemangku kebijakan dan hukum perlu membuat peraturan yang jelas mengenai perdagangan manggis di tingkat daerah.

Menurut Minten, Dereje, Engida, & Kuma, (2017) dalam penelitiannya mengenai rantai nilai kopi di Ethiopia-Afrika, penelitian ini berkaitan dengan perbaikan aktivitas rantai nilai kopi di daerah tersebut. Setiap perbaikan aktivitas rantai nilai terbukti bahwa adanya perubahan penting terjadi pada segmen hulu sektor kopi, yang digambarkan dengan meningkatnya adopsi praktik produksi panen dan pasca panen. Pemasaran hulu juga meningkat dan telah terjadi investasi besar-besaran dalam kapasitas pengolahan yang ditunjukkan dengan cakupan luas pabrik basah. Taktik perbaikan ini terbukti dengan dampak positif pada produktivitas dan harga kopi. Perubahan tampaknya terkait dengan banyak faktor termasuk reformasi pasar lokal, kehadiran agen perpanjangan publik yang lebih besar, harga internasional yang tinggi, dan dorongan untuk sertifikasi oleh pembeli internasional. Di sisi lain, kombinasi produksi (kurangnya bibit, cuaca dan guncangan penyakit yang membaik) serta masalah kelembagaan (kendala tabungan dan kurangnya integrasi vertikal dan ketertelusuran) tampaknya telah menghambat penyerapan praktik-praktik yang lebih luas dan oleh karena itu kinerja menjadi lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Witjacksono (2017) mengenai kajian rantai nilai dan analisis nilai tambah jagung di Kabupaten Konawe, Provinsi Sulawesi Tenggara bahwa hasil kajian di Desa Amesiu berdasarkan data dan informasi yang telah dianalisis menunjukkan sistem rantai nilai komoditas yang tidak efektif disebabkan banyaknya para aktor yang bermain di saluran pemasaran. Selain itu, hasil studi mengindikasikan bahwa petani masih berada dalam posisi tawar yang terendah yang ditunjukkan dengan nilai margin pemasaran yang rendah bila dibandingkan dengan pengolah jagung dan pedagang pakan ternak ayam potong. Dari hasil analisis nilai tambah menunjukkan bahwa nilai tambah tertinggi diperoleh dari usaha agribisnis jagung rebus. Perbaikan teknologi seperti penggunaan varietas unggul jagung potensi hasil tinggi, perbaikan sistem budi daya, dan pascapanen, dukungan infrastruktur seperti mesin pengering jagung, lantai jemur, gudang penyimpanan hasil panen, dan dukungan modal



diharapkan mampu memberikan nilai tambah bagi petani jagung untuk meningkatkan posisi tawar dan pendapatan petani.

Beberapa penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa rantai nilai sebagai dasar perumusan strategis untuk meningkatkan dan pengembangan keunggulan bersaing dalam persaingan usaha. Dari rantai nilai juga dapat melihat kelemahan dan kelebihan setiap aktivitas rantai nilai dan faktor-faktor yang mempengaruhi aktivitas rantai nilai baik faktor dari eksternal ataupun internal. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah aktivitas rantai nilai yang diteliti adalah pertanian bagian hulu salah satunya adalah benih komoditas pertanian dan memiliki tingkat kompleksitas yang berbeda dengan pertanian dibagian hilir, lalu alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan ANP (*Analytical Network Process*) yang memiliki keakuratan lebih tinggi dan lebih kompleks dibanding dengan metode lainnya. Setiap kegiatan aktivitas rantai nilai di benih juga berbeda karena disesuaikan dengan kondisi fakta di lapang.

## 2.2. Teori

### 2.2.1. Manajemen Pemasaran

Menurut Kotler & Keller (2008) unsur utama proses manajemen pemasaran adalah strategi dan rencana pemasaran yang mendalam dan kreatif yang dapat memandu kegiatan pemasaran. Pengembangan strategi pemasaran yang benar sepanjang waktu memerlukan bauran disiplin dan fleksibilitas. Perusahaan harus tetap berpegang pada strategi, tetapi juga menemukan cara baru untuk terus mengembangkannya. Pemasaran juga harus selalu meningkatkan strategi untuk sejumlah produk dan jasa di dalam organisasinya

#### 2.2.1.1. Pemasaran dan Nilai Pelanggan

Memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen adalah inti dari pemasaran. Sasaran dari setiap bisnis adalah menghantarkan nilai pelanggan untuk menghasilkan laba. Perekonomian yang sangat kompetitif, dengan semakin banyaknya pembeli rasional yang dihadapkan dengan segudang pilihan, perusahaan harus dapat meraih



kemenangan dengan melakukan proses penghantaran nilai. Proses penghantaran nilai ada tiga yaitu sebagai berikut :

- a. Memilih nilai, yaitu mempresentasikan pekerjaan rumah pemasaran yang harus dilakukan sebelum produk dibuat. Staf pemasaran harus mengsementasikan pasar, memilih sasaran pasar yang tepat, dan mengembangkan penawaran *positioning* nilai.
- b. Menyediakan nilai, yaitu pemasaran harus menentukan fitur produk tertentu, harga, dan distribusi.
- c. Mengkomunikasikan nilai, yaitu mendayagunakan tenaga penjualan, promosi penjualan, iklan, dan sarana komunikasi yang lain untuk mengumumkan dan mempromosikan produk.

#### 2.2.2. Manajemen Strategis

Menurut buku yang ditulis oleh Pearce A & Robinson B (2014) didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut David (2006) manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi, operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi computer untuk mencapai keberhasilan. Menurut Hunger & Wheelen (2004) manajemen strategis merupakan keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang dan secara terus-menerus dilakukan.

Menurut Pearce A & Robinson B (2014) manajemen strategis terdiri atas sembilan tugas penting.

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan umum mengenai intensi, falsafah dan tujuan perusahaan.
2. Melakukan analisis yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan
3. Menilai kondisi eksternal perusahaan termasuk pesaing dan faktor-faktor kontekstual umum.

4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi pilihan yang paling diinginkan dengan mengevaluasi setiap pilihan yang ada sesuai dengan misi perusahaan.
6. Memilih rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi utama yang dapat menghasilkan pilihan yang paling diinginkan.
7. Merancang tujuan-tujuan tahunan dan strategis sesuai dengan rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategis sesuai dengan anggaran alokasi sumber daya, yakni menyesuaikan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, para pelaksana, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan merupakan hal yang ditekankan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai bahan masukan untuk pengambilan keputusan pada masa yang akan datang.

Sebagaimana yang telah diindikasikan oleh kesembilan tugas tersebut, manajemen strategis meliputi perencanaan, pengarahan dan pengorganisasian, dan pengendalian keputusan serta tindakan yang sesuai dengan strategi perusahaan. Istilah strategi diartikan sebagai rencana berskala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan. suatu strategi mencerminkan kesadaran perusahaan tentang tujuan perusahaan berkompetisi.

Manfaat manajemen strategis menurut David (2006) adalah manajer pada seluruh tingkatan dalam perusahaan dapat berinteraksi dalam proses perencanaan dan implementasi. Sebagai hasilnya, konsekuensi perilaku manajemen strategis serupa dengan pengambilan keputusan partisipatif. Beberapa dampak perilaku manajemen strategis dijelaskan sebagai berikut :

1. Kegiatan perumusan strategi memperkuat kemampuan perusahaan untuk mencegah timbulnya masalah.
2. Keputusan strategis berbasis kelompok kemungkinan besar akan dipilih dari alternatif yang pernah ada.

3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan antara produktivitas dengan imbalan pada setiap rencana strategis sehingga hal ini akan meningkatkan motivasi mereka.
4. Kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan antar individu dan kelompok akan berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas perbedaan peran.
5. Resistensi terhadap perubahan akan berkurang.

#### 2.2.2.1.Keunggulan kompetitif

Menurut David (2006) manajemen strategis adalah tentang mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Terminologi seperti ini dapat didefinisikan sebagai perusahaan akan membuat segala sesuatunya menjadi lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan kompetitif adalah suatu kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan namun tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dari suatu organisasi. Mengejar keunggulan kompetitif akan mengarah kepada kesuksesan atau kegagalan perusahaan.

Umumnya sebuah perusahaan mampu untuk mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk periode tertentu karena ditiru oleh pesaing dan lemahnya keunggulan tersebut. Perusahaan harus berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan secara terus menerus beradaptasi dengan tren dan kejadian eksternal serta kemampuan kompetensi dan sumber daya internal dan dengan cara efektif memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari faktor-faktor tersebut.

#### 2.2.2.2.Perumusan Strategi

Carpenter & Sanders (2007) mengungkapkan setelah perusahaan menganalisis kekuatan dan kelemahan, selanjutnya merumuskan strategi. Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dan peluang dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger & Wheelen, 2004).

Perumusan strategi merupakan bentuk manajemen strategis, yaitu sekumpulan keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian manajemen strategis melibatkan pengambilan keputusan berjangka panjang dan rumit serta berorientasi masa depan dengan sumber daya yang besar dan partisipasi manajemen puncak. Manajemen strategis merupakan proses tiga angkatan yang melibatkan para perencana di tingkat perusahaan, unit bisnis, dan fungsional serta rencana pendukung lainnya (Carpenter & Sanders, 2007; David, 2006). Ada beberapa tahap dalam perumusan strategi yaitu :

1. Tahap input, meringkasi informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi.
2. Tahap pencocokan, berfokus pada menciptakan alternatif, strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci.
3. Tahap keputusan, melibatkan strategi tunggal, yaitu matriks perencanaan strategi kualitatif.

#### 2.2.2.3. Pengamatan dan Analisis Internal

Pengamatan sekilas dan analisis merupakan variabel-variabel penting dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan yang bersifat kemasyarakatan dimonitor dan diperkirakan. Kekuatan-kekuatan penting dalam lingkungan kerja diselidiki untuk mengidentifikasi pengaruhnya terhadap intensitas bersaing dalam industri tersebut. Para manajer perusahaan harus dapat mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal. Yaitu kekuatan dan kelemahan yang juga akan menentukan apakah perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada sambil menghindari ancaman. Dalam mengevaluasi pentingnya variabel-variabel tersebut, manajemen harus mengetahui apakah variabel-variabel tersebut, manajemen harus mengetahui apakah variabel-variabel tersebut merupakan faktor-faktor strategi internal, yaitu kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan yang akan membantu menentukan masa depan. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan membandingkan pengukuran variabel-variabel tersebut dengan mengukur kinerja masa lalu perusahaan, pesaing kunci perusahaan, dan industri sebagai satu kesatuan (Hunger & Wheelen, 2003).

Menurut Amirullah (2015) perusahaan dapat mengenal lebih jauh beberapa kekuatan dan kelemahan dalam dirinya dengan melakukan analisis lingkungan internal. Dalam lingkungan yang bersaing secara global, sumber keunggulan bersaing tradisional, seperti biaya tenaga kerja, biaya modal, dan bahan baku tidak lagi menjadi efektif. Keunggulan bersaing itu sekarang ini dengan mudah dapat dipenuhi melalui strategi global. Dengan demikian, tuntutan dan persaingan global membuat para manager puncak akan berpikir kembali mengenai konsep perusahaan. Faktor lainnya sebagai alasan pentingnya analisis lingkungan internal dilakukan oleh manajer adalah kondisi ketidakpastian, kompleksitas, dan konflik yang dihadapi dalam organisasi. Manajer menghadapi kondisi ketidakpastian dalam hal munculnya teknologi baru, perubahan kecenderungan ekonomi dan politik yang berlangsung cepat, perubahan dalam nilai social, dan pergeseran permintaan konsumen. Ketidakpastian lingkungan internal akan meningkatkan kompleksitas dan jumlah masalah yang harus diamati oleh manajer saat mempelajari lingkungan internal.

Pearce dan Robinson (1997) membagi faktor-faktor analisis lingkungan internal organisasi kedalam 5 faktor utama yaitu :

1. Pemasaran
2. Keuangan
3. Sumber Daya Manusia
4. Operasional
5. Organisasi.

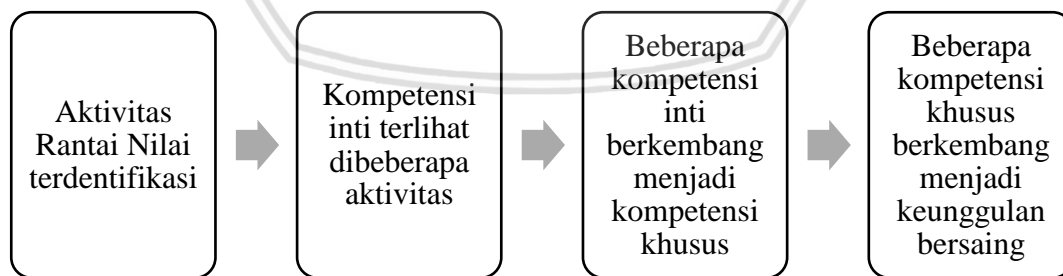
#### 2.2.3. Rantai Nilai

Teori Porter (1994) menyebutkan bahwa keunggulan kompetitif sangat penting bagi organisasi untuk memahami bagaimana aspek-aspek fisik, keuangan, manusia, dan berwujud dari sebuah organisasi, termasuk gedung, peralatan, manusia, dan keuangan, harus dihargai bersama untuk mengukur nilai tambah baik konsumen dan dengan demikian bagi organisasi secara keseluruhan. Selain itu untuk menunjukkan melalui analisis eksternal, bahwa organisasi harus selalu mempertimbangkan perannya dalam

mata rantai nilai secara keseluruhan mulai dari pemasok, grosir, dan pengecer sampai konsumen.

Rantai nilai menggambarkan cara untuk memandang suatu perusahaan sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan. Nilai bagi pelanggan berasal dari tiga aktivitas yang menurunkan biaya produk dan aktivitas yang dapat segera memenuhi kebutuhan pelanggan. Analisis rantai nilai berupaya memahami bagaimana suatu perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dengan memeriksa kontribusi dari aktivitas-aktivitas yang berbeda dalam bisnis terhadap nilai tersebut (Pearce A & Robinson B, 2014).

Rantai nilai merupakan alat untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk. Rantai nilai berasal dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan, mulai dari bahan baku sampai ke tangan konsumen, termasuk juga pelayanan purna jual. Analisis rantai nilai merupakan alat analisis yang tepat untuk strategi yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi dimana nilai pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri (Porter, 2009). Analisis rantai nilai banyak digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing terutama dengan melakukan efisiensi dan juga aktivitas dalam berbagai bagian rantai nilai (Porter, 1994). Proses transformasi aktivitas rantai nilai dapat diilustrasikan pada gambar 1.

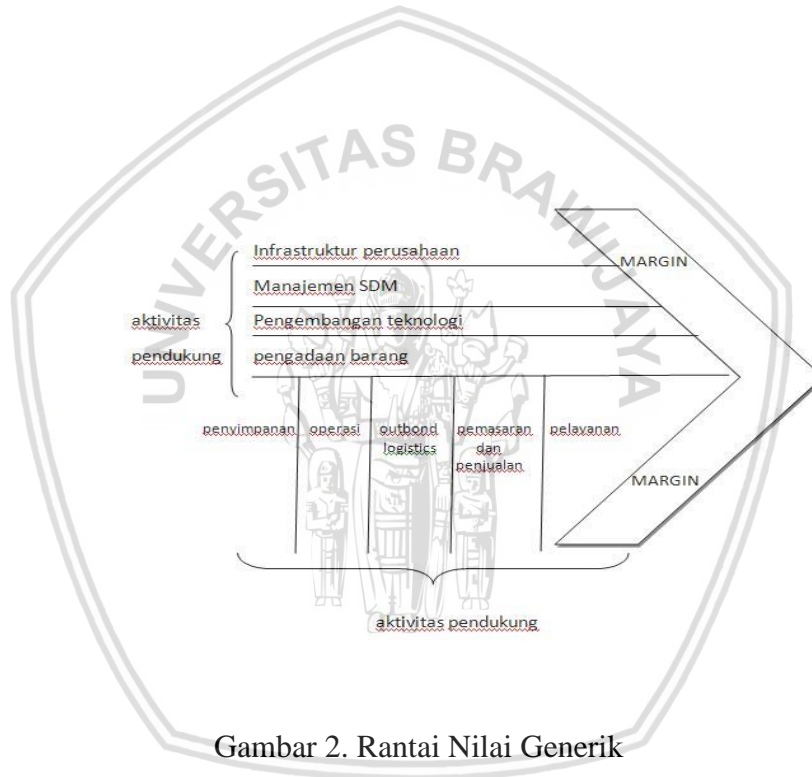


Gambar 1. Transformasi Aktivitas Rantai Nilai Menjasi Keunggulan Bersaing

Menurt Porter (1994), aktivitas nilai dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Aktivitas primer adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk dan penjualan serta transfer ke pembeli dan juga bantuan



purna jual, sedangkan aktivitas pendukung mendukung aktivitas primer dan mendukung satu sama lain dengan memberikan masukan yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia, dan berbagai fungsi di seluruh perusahaan. Garis putus-putus mencerminkan fakta bahwa pembelian, pengembangan teknologi, dan manajemen sumber daya manusia dapat dihubungkan dengan aktivitas primer yang spesifik dan juga mendukung keseluruhan rantai nilai. Infrastruktur perusahaan tidak dihubungkan dengan aktivitas primer tetapi mendukung keseluruhan rantai. Hal ini menjadikan aktivitas primer sebagai balok pembangunan tersendiri dari keunggulan bersaing.



Gambar 2. Rantai Nilai Generik

#### 2.2.3.1. Aktivitas Primer

Aktivitas primer mempunyai lima kategori yang diperlukan untuk bersaing di dalam industri. Tiap kategori tersebut dapat dibagi menjadi beberapa aktivitas yang berbeda bergantung pada industri tertentu dan strategi tertentu perusahaan (Porter, 1994):

- a. Logistik ke dalam. Aktivitas yang dihubungkan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran masukan ke produk, seperti penanganan bahan, pergudangan, pengendalian persediaan, penjadwalan kendaraan, dan pengembalian barang kepada pemasok.

- b. Operasi. Aktivitas yang berhubungan dengan pengubahan masukan menjadi bentuk produk akhir, seperti permesinan, pengemasan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, pencetakan, dan pengoperasian fasilitas.
- c. Logistik ke luar. Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian fisik produk kepada pembeli, seperti penggudangan barang jadi, penanganan bahan, operasi kendaraan pengirim, pemrosesan pesanan, dan penjadwalan.
- d. Pemasaran dan penjualan. Aktivitas yang berhubungan dengan pemberian sarana yang dapat digunakan oleh pembeli untuk membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk membeli. Secara efektif dalam memasarkan dan menjual produk, perusahaan harus mengembangkan iklan-iklan, promosi, dan kampanye profesional, memilih jaringan distribusi yang tepat, mendukung tenaga penjual, penetapan kuota, seleksi penyalur, hubungan penyalur, dan penetapan harga.
- e. Pelayanan. Aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti pemasangan, reparasi, pelatihan, pasokan suku cadang, dan penyesuaian produk.

#### 2.2.3.2. Aktivitas Pendukung

Berkenaan dengan aktivitas primer, tiap kategori aktivitas pendukung dapat dibagi menjadi beberapa aktivitas nilai berbeda yang khas untuk industri tertentu. Menurut Porter (1994), aktivitas pendukung terdiri dari:

- a. Pembelian. Pembelian merujuk pada fungsi pembelian masukan yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan. Aktivitas pembelian tertentu biasanya dapat dihubungkan dengan aktivitas nilai tertentu atau aktivitas yang didukungnya, walaupun sering kali bagian pembelian melayani banyak aktivitas nilai dan kebijakan pembelian berlaku di seluruh perusahaan.
- b. Pengembangan Teknologi. Setiap aktivitas nilai mengandung teknologi seperti pengetahuan, prosedur, atau teknologi yang terkandung di dalam peralatan proses. Pengembangan teknologi terdiri dari jajaran aktivitas yang dapat dikelompokkan secara luas ke dalam upaya-upaya untuk memperbaiki produk dan prosesnya.

Pengembangan teknologi cenderung dihubungkan dengan bagian perekayasaan atau kelompok pengembangan.

- c. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Aktivitas yang terlibat terdiri atas perekrutan, pengangkatan, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi untuk semua jenis personel. MSDM mampu mempengaruhi keunggulan bersaing melalui perannya dalam menentukan keterampilan dan motivasi karyawan serta biaya pengangkatan dan pelatihan. Praktek MSDM yang baik yaitu dapat mendukung aktivitas primer dan aktivitas pendukung individual (misalnya, mengangkat teknisi) serta keseluruhan rantai nilai (misalnya, negosiasi dengan serikat pekerja).
- d. Infrastruktur Perusahaan. Aktivitas yang terlibat terdiri dari manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan pemerintah, dan manajemen mutu. Infrastruktur berbeda dengan aktivitas pendukung lainnya, biasanya mendukung keseluruhan rantai dan bukan aktivitas individual.

#### 2.2.4. TQM (*Total Quality Management*)

TQM (*Total Quality Management*) diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *team work*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Pawitra, 1993). Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Soemardi, 1992). *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 1995).

Menurut Kaoru, (1992) mendefinisikan TQM sebagai sebuah aksi dalam perencanaan produksi dan menyediakan komoditas atau jasa, secara konsisten dengan memenuhi keperluan konsumen dan memenuhi persyaratan lebih baik, lebih murah, lebih cepat, lebih aman, mudah untuk digunakan daripada barang yang disediakan pesaing dengan melibatkan partisipasi semua karyawan dibawah kepemimpinan top manajemen. Penerapan TQM membutuhkan komitmen yang kuat dalam melakukan

perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. TQM juga dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan konsumen (Nasution, 2010).

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia, maka diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler & Brunell (2003) ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah :

1. Kepuasan Pelanggan
2. Respek terhadap Setiap Orang
3. Manajemen Berdasarkan Fakta
4. Perbaikan Berkesinambungan.

Sedangkan komponen unsur utama dalam TQM ada 10 unsur yang dikembangkan oleh D. L & Davis, (1994) yaitu sebagai berikut :

1. Fokus pada Pelanggan
2. Obsesi terhadap Kualitas.
3. Pendekatan Ilmiah
4. Komitmen Jangka Panjang
5. Kerjasama Tim (*Team Work*)
6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan
7. Pendidikan dan Pelatihan
8. Kebebasan yang Terkendali
9. Kesatuan Tujuan.
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

### III. . KERANGKA KONSEP PENELITIAN

#### 3.1. Kerangka Pemikiran

Keunggulan bersaing dalam perusahaan sangat penting dan harus memiliki strategi secara terus menerus dan berkelanjutan, mengingat persaingan bisnis semakin meningkat. CV. ASI harus memiliki kekuatan dalam perusahaan namun tidak dimiliki oleh perusahaan lain sehingga CV. ASI dapat bersaing di pangsa pasar. Pernyataan ini didukung oleh David (2006) bahwa keunggulan kompetitif salah satu cara untuk perusahaan tetap bertahan di era persaingan yang semakin ketat dan perusahaan diharuskan memiliki kekuatan untuk melindungi dari persaingan industri luar. Porter (1994) juga mengatakan bahwa keunggulan kompetitif dapat ditingkatkan dengan kuat oleh antar hubungan dengan unit-unit perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan di di dunia bisnis dan persaingan.

Merumuskan strategi keunggulan bersaing berawal dari mengidentifikasi aktivitas rantai nilai yang dilihat dari segi kegiatan primer benih mentimun. Rantai nilai terdiri dari dua aktivitas yaitu aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Menurut Porter (1994) aktivitas primer merupakan aktifitas yang sangat penting dan utama dalam perusahaan karena aktivitasnya terlibat dari penciptaan fisik produk sampai penjualannya sampai kepada konsumen, sehingga setiap aktivitasnya sangat berkaitan satu sama lain. Sedangkan aktivitas pendukung adalah aktivitas pelengkap di aktivitas primer supaya aktivitas primer tetap berjalan dengan baik. Penelitian ini hanya berfokus pada aktivitas primer karena kondisi CV. ASI yang sangat mengutamakan aktivitas utama dari penciptaan produk sampai penjualan ke konsumen.

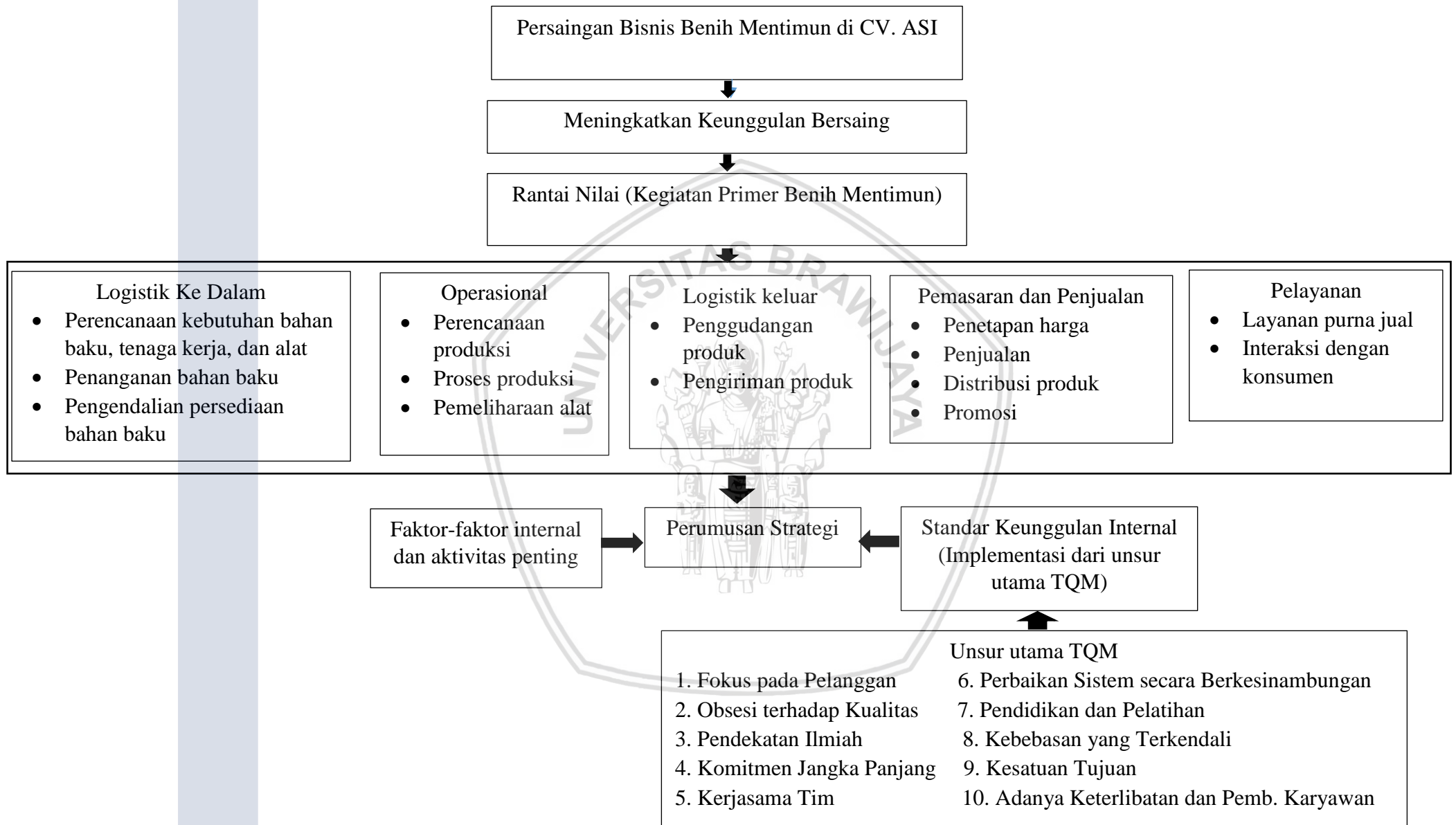
Aktivitas primer memiliki lima sub aktifitas yaitu logistik ke dalam, operasional, logistik keluar, pemasaran dan penjualan dan pelayanan (E. M. Porter, 1994). Setiap sub aktivitas memiliki variabel masing-masing yang berasal dari kondisi perusahaan CV. ASI dan teori dari Porter. Sub aktivitas logistik kedalam terdapat 3 variabel yaitu perencanaan bahan baku, tenaga kerja, dan alat, penanganan bahan baku, pengendalian persediaan bahan baku. Sub aktivitas operasional memiliki 3 variabel yaitu perencanaan produksi, proses produksi, pemeliharaan peralatan. Sub aktifitas logistik keluar memiliki 2 variabel yaitu pegudangan produk dan pengiriman produk. Sub aktivitas pemasaran dan penjualan

memiliki 4 variabel yaitu penetapan harga, penjualan, distribusi produk, dan promosi. Sub aktivitas pelayanan memiliki 2 variabel yaitu layanan purna jual dan interaksi dengan konsumen.

Hasil pembobotan rantai nilai tersebut akan dibuat rumusan strategi. Rumusan strategi dibuat berdasarkan bobot terendah dari kelima sub aktivitas tersebut. Sub aktivitas yang memiliki bobot terendah akan diidentifikasi faktor-faktor internal dan aktivitas penting untuk menentukan kekuatan dan kelemahan dari sub aktivitas tersebut. Kelemahan yang sudah diketahui akan dibandingkan dengan standar keunggulan internal menggunakan unsur dari TQM (*Total Quality Management*) untuk mengetahui penyebab kelemahan dari aktivitas penting. Unsur utama TQM merupakan kriteria dalam menjalankan usaha memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 1995). TQM hanya dapat dicapai dengan memperhatikan unsur utama yang dijadikan kriteria. Unsur utama TQM ada 10 yang telah dikembangkan oleh Goetsch & Davis (1994). Unsur-unsur tersebut adalah fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Hasil penelitian Sumarsono (2014) dan Budi (2011) mengenai rantai nilai aktivitas primer menyatakan bahwa aktivitas logistik keluar merupakan nilai aktivitas yang paling rendah diantara keempat aktivitas primer lainnya. Sehingga aktivitas logistik keluar yang dijadikan peluang untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Permasalahan di logistik keluar adalah tidak bisa penyimpanan barang pada gudang sehingga penggunaan kapasitas gudang tidak optimal dan masih banyak barang lain yang disimpan didalam gudang. Sedangkan di pengiriman produk menjadi penghambat dikarenakan sedikitnya transportasi yang dimiliki sehingga pengiriman barang sering mengalami keterlambatan.





Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### 3.2.Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Rantai nilai aktivitas primer yang memiliki nilai terendah adalah sub aktivitas logistik keluar.

### 3.3.Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Logistik ke dalam. Maksud dari logistik ke dalam adalah aktivitas perusahaan dari merencanakan bahan baku sampai melakukan penanganan bahan baku untuk persiapan proses produksi benih mentimun.
- b. Operasi. Pengertian dari operasi dalam pengertian ini adalah yang berkaitan dengan perubahan bentuk produk akhir atau proses produksi benih mentimun.
- c. Logistik keluar. Aktivitas yang berkaitan dengan pengumpulan benih mentimun yang sudah melakukan proses produksi, penyimpanan benih mentimun didalam gudang, dan pendistribusian benih mentimun kepada konsumen.
- d. Pemasaran dan penjualan. Merupakan aktivitas yang berhubungan dengan pemberian sarana oleh perusahaan kepada pembeli untuk membeli benih mentimun dan mempengaruhi konsumen untuk membeli.
- e. Pelayanan. Aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan, pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk.

Tabel 1. Pengukuran Variabel

Konsep	Variabel	Indikator Variabel	Pengukuran Variabel
			Skoring ANP
Rantai Nilai	Logistik ke dalam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan kebutuhan bahan baku</li> <li>• Penanganan bahan baku</li> <li>• Pengendalian persediaan bahan baku.</li> </ul>	9 = mutlak penting berpengaruh 7 = Sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingannya 5 = Cukup penting/berpengaruh 3 = Agak lebih penting yang satu atas lainnya. 1 = sama pentingnya 2,4,6,8, = sama pentingnya diantara dua nilai berdekatan
	Operasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan produksi</li> <li>• Proses produksi</li> <li>• Pemeliharaan peralatan</li> </ul>	9 = mutlak penting berpengaruh 7 = Sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingannya 5 = Cukup penting/berpengaruh 3 = Agak lebih penting yang satu atas lainnya. 1 = sama pentingnya 2,4,6,8, = sama pentingnya diantara dua nilai berdekatan
	Logistik ke luar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggudangan produk</li> <li>• Penetapan harga</li> </ul>	9 = mutlak penting berpengaruh 7 = Sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingannya 5 = Cukup penting/berpengaruh 3 = Agak lebih penting yang satu atas lainnya. 1 = sama pentingnya 2,4,6,8, = sama pentingnya diantara dua nilai berdekatan

Tabel 1. Lanjutan.

Konsep	Indikator Variabel	Definisi	Pengukuran Variabel
			Skoring ANP
Rantai Nilai	Pemasaran dan Penjualan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetapan harga</li> <li>• Penjualan</li> <li>• Distribusi produk</li> <li>• Promosi</li> </ul>	9 = mutlak penting berpengaruh 7 = Sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingannya 5 = Cukup penting/berpengaruh 3 = Agak lebih penting yang satu atas lainnya. 1 = sama pentingnya 2,4,6,8, = sama pentingnya diantara dua nilai berdekatan
	Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Layanan purna jual</li> <li>• Interaksi dengan konsumen</li> </ul>	9 = mutlak penting berpengaruh 7 = Sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingannya 5 = Cukup penting/berpengaruh 3 = Agak lebih penting yang satu atas lainnya. 1 = sama pentingnya 2,4,6,8, = sama pentingnya diantara dua nilai berdekatan



## IV. METODE PENELITIAN

### 4.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yang menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel yang telah ditentukan. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam menjawab tujuan penelitian yaitu kegiatan rantai nilai yang memiliki bobot terendah dan dijadikan rumusan strategi untuk bersaing.

### 4.2. Metode Penentuan Lokasi

Penelitian dilakukan di CV. ASI yang berlokasi di Badas, Kabupaten Kediri, Jawa Timur. Penentuan lokasi penelitian dilakukan dengan metode *purposive* dengan dasar pertimbangan bahwa CV. ASI merupakan salah satu perusahaan benih hortikultura lokal yang memproduksi benih sudah memiliki standar ISO 9001-2015 yaitu penerapan manajemen mutu, sehingga CV. ASI mampu bersaing dengan perusahaan benih hortikultura lainnya. Oleh karena itu lokasi penelitian tersebut sesuai dengan tujuan penelitian untuk menganalisis aktivitas rantai nilai sebagai strategis meningkatkan keunggulan bersaing pada perusahaan.

### 4.3. Metode Penentuan Responden

Penentuan responden ini menggunakan metode *non probability sampling*, Menurut Bougie dan Sekaran (2011) *non probability sampling* merupakan pengambilan sampel yang terbatas pada jenis orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diperlukan. Pengambilan sampel menggunakan metode *non probability* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *purposive sampling* dengan jenis *judgment sampling* yang melibatkan pemilihan objek yang berada di lokasi penelitian yang memiliki posisi terbaik untuk memberikan informasi. Responden pada perusahaan sesuai dengan tujuan yaitu memperoleh data baik primer dan pendukung dari sumber yang terpercaya yang dapat memberikan informasi dengan jelas dan lengkap. Responden pada penelitian ini meliputi *manager produksi*, *manager processing*, *manager marketing*, dan *manager quality control*. Pemilihan responden tersebut dikarenakan bagian yang berpengaruh langsung terhadap CV ASI. Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah yang memiliki pengetahuan paling luas mulai dari penyediaan bahan



baku hingga pemasaran. Pengumpulan data ini menggunakan asumsi bahwa informasi yang diberikan oleh sampel dapat mewakili CV ASI secara keseluruhan dimana dianggap telah memahami dengan baik seluruh kegiatan yang dilakukan di setiap unit usaha.

#### 4.4. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah wawancara secara mendalam (*indepth interview*) dan kuisisioner terhadap pihak-pihak yang dinilai menguasai permasalahan CV. ASI. Informasi yang dicari adalah mengenai aktivitas rantai nilai benih mentimun dengan melihat kegiatan primernya yaitu logistik kedalam, operasional, logistik keluar, pemasaran dan pelayanan. Wawancara dan kuisisioner juga dilakukan untuk mengetahui faktor internal dan aktivitas penting serta penilaian perbandingan standar keunggulan industri terhadap aktivitas primer yang memiliki peluang untuk meningkatkan keunggulan bersaing, setelah teknik tersebut akan menghasilkan data untuk menjawab tujuan penelitian.

Data primer membutuhkan data pendukung atau data sekunder untuk mendukung data primer. Data sekunder dapat diambil dari studi kepustakaan, dengan mempelajari buku-buku dan literatur-literatur terkait dengan masalah penelitian yang dijadikan sebagai landasan teori dalam menganalisis permasalahan serta kriteria dalam strategi. Data tersebut berkaitan dengan konsep rantai nilai, perumusan manajemen strategi, dan persaingan bisnis. Data tersebut diperoleh dari perpustakaan dan jurnal yang sudah dipublikasi.

#### 4.5. Metode Analisis Data

##### 4.5.1. ANP (*Analytical Network Process*)

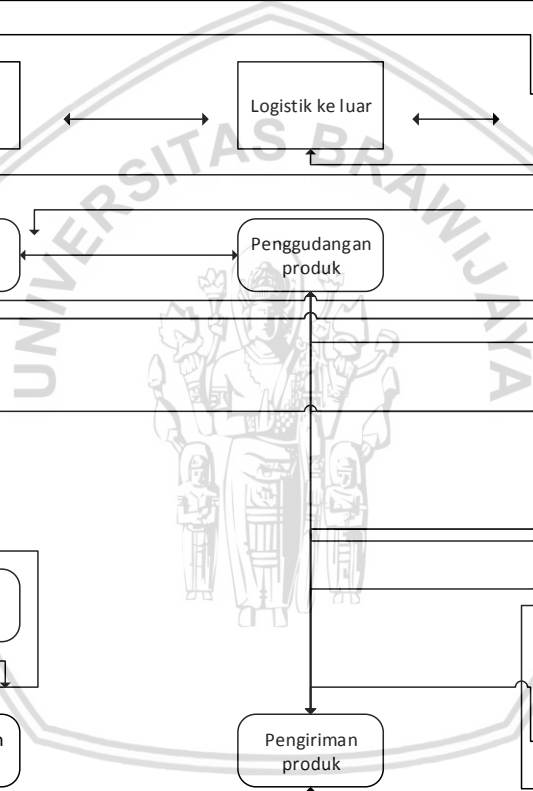
*Analytical Network Process* (ANP) penilaian kinerja digunakan untuk memperoleh nilai bobot kinerja supplier. Tahapan pengolahan data dengan metode ANP yaitu:

1. Pemodelan yang dilakukan dengan cara menentukan *cluster* dan node yang teridentifikasi dan menggambarkan model jaringan.
2. Pembobotan yang dilakukan dengan cara perbandingan berpasangan yang dilakukan antar dua elemen dengan sembilan skala penilaian hingga semua elemen tercakup.

3. Penentuan bobot keterkaitan antar *node* dan *cluster*.
  4. *Cluster matrix* dan *unweighted supermatrix* yang diperoleh dari hasil bobot prioritas dari pembobotan keterkaitan antar *cluster*. Hasil bobot prioritas dari pembobotan keterkaitan antar *node* disusun pada *matrix* yang sesuai dengan sel (*unweighted supermatrix*).
  5. *Weighted supermatrix* yang didapatkan dengan mengalikan nilai sel *cluster matrix* dengan nilai setiap sel *unweighted supermatrix*.
  6. *Limiting matrix* yang diperoleh dengan mengalikan *weighted supermatrix* dengan dirinya sendiri. *Limiting matrix* didapatkan ketika nilai prioritas setiap baris sama.
  7. Normalisasi *limiting matrix* yang dilakukan berdasarkan *cluster* sehingga total nilai prioritas masing-masing *cluster* berjumlah satu
- Pengolahan data menggunakan *software Superdecision*. Pada *Superdecision*, aktivitas utama disebut *cluster*, sedangkan sub-aktivitas sebagai *node*.

Tabel 1. *Cluster dan Node Aktivitas Primer Benih Mentimun pada CV ASI*

<i>Cluster</i>	<i>Node</i>
Logistik ke dalam (LD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat (LD1)</li> <li>• Penanganan bahan baku (LD2)</li> <li>• Pengendalian bahan baku (LD3)</li> </ul>
Operasional (OP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan produksi (OP1)</li> <li>• Proses produksi (OP2)</li> <li>• Pemeliharaan alat (OP3)</li> </ul>
Logistik ke Luar (LL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggudangan produk (LL1)</li> <li>• Pengiriman produk (LL2)</li> </ul>
Pemasaran dan Penjualan (PP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetapan harga (PP1)</li> <li>• Penjualan (PP2)</li> <li>• Distribusi Produk (PP3)</li> <li>• Promosi (PP4)</li> </ul>
Pelayanan (P)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Layanan purna jual (P1)</li> <li>• Interaksi dengan konsumen (P2)</li> </ul>



Gambar 1. Kerangka Jaringan Keterkaitan Potensi Pencipta Nilai Aktivitas Primer Benih Mentimun

#### 4.5.2. Skala Diferensial Semantik

Skala diferensial semantik digunakan untuk informan menjawab persepsi mengenai faktor-faktor internal dan aktivitas penting sudah sesuai dengan standar keunggulan internal menggunakan implementasi konsep TQM (*Total Quality Management*). Penilaian yang paling rendah akan dijadikan sebagai rumusan strategi keunggulan bersaing untuk perusahaan CV. ASI. Ada dua atribut yang diidentifikasi, yaitu “Baik” dan “Buruk”. Dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Tabel 2. Teknik Analisis Data Skala Diferensial Semantik

Penilaian									
Buruk	1	2	3	4	5	6	7	8	Baik

#### 4.5.3. Rata-rata ukur

Rata-rata ukur adalah rata-rata yang diperoleh dengan menjumlahkan semua data dalam suatu kelompok sampel, kemudian diakarpangkatkan dengan banyaknya data sampel tersebut. Rata-rata ukur digunakan untuk mengetahui nilai terendah aktivitas primer yang didapatkan dari 4 pakar ahli. Berikut ini rumus rata-rata ukur :

$$a_{ij} = (Z_1 Z_2 \dots Z_n)^{1/N}, \text{ dengan } ij = 1, 2, \dots, n$$

dimana ,

$a_{ij}$  = nilai rata-rata geometrik

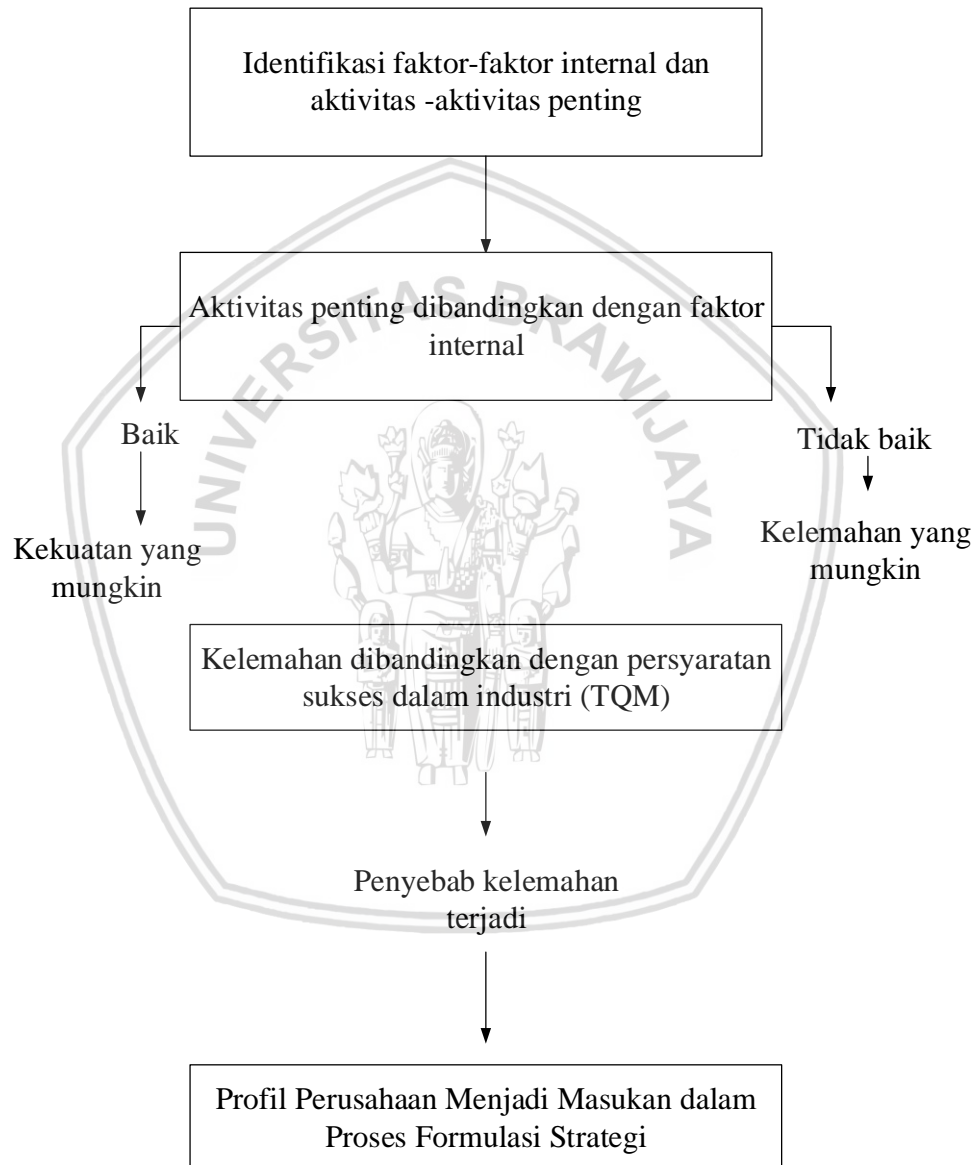
$Z_n$  = bobot prioritas untuk responden ke N

N = Jumlah pengambil keputusan.

#### 4.5.4. Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing

Setelah diketahui bobot penilaian aktivitas dan sub aktivitas sehingga diketahui aktivitas mana yang memiliki bobot tertinggi dan bobot terendah yang nantinya bisa dijadikan poin-poin pertimbangan dalam penyusunan strategi keunggulan bersaing. Bobot tertinggi diambil dari hasil analisis data yang memberikan nilai tinggi pada aktivitas primer benih mentimun di CV ASI, sedangkan bobot terendah diambil dari

hasil analisis data yang memberikan nilai rendah pada aktivitas primer benih mentimun di CV ASI. Aktivitas dan sub aktivitas yang ada dipetakan dalam diagram rantai nilai beserta nilai bobot yang diperoleh. Berdasarkan penilaian bobot dalam aktivitas rantai nilai yang sudah ada, lalu dibuat perumusan strategi dimana yang diusulkan hanya aktivitas utama yang memiliki bobot terendah.



.Gambar 2. Langkah-langkah Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing

#### 4.5.5. Analisis Data Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif menurut Sugiyono (2012) digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul melalui data sampel atau populasi tanpa membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Pada penelitian ini menggunakan nilai mean untuk menentukan kutub “baik” dan kutub “buruk” menggunakan rumus skala interval. Menurut Simamora (2005) rumus matematika skala interval sebagai berikut :

Skala Interval :  $\{a (m-n) : b\}$

Keterangan :

a : jumlah atribut

m : skor tertinggi

n : skor terendah

b : jumlah skala penilaian yang ingin digunakan

Jika skala penilaian yang ingin diterapkan adalah dua yaitu “sesuai” dan “tidak sesuai” dengan skor tertinggi adalah 9,0 dan skor terendah adalah 1,0 maka skala interval dapat dihitung sebagai berikut  $\{1 (9,0-1,0) : 2\} = 4$ , sehingga diperoleh penilaian sebagai berikut :

1,0-5,0 = Buruk

5,1-9,1 = Baik



## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan CV. ASI merupakan perusahaan benih hortikultura yang berdiri pada tahun 2001. Pada tahun 2001 CV ASI masih memproduksi benih pangan dan benih hortikultura akan tetapi pada tahun 2006, CV ASI mulai fokus pada benih hortikultura saja dan pada tahun tersebut CV ASI mulai memproduksi benih mentimun. Benih mentimun yang diproduksi adalah varietas Maya. Mentimun yang dihasilkan adalah mentimun biasa.

Benih mentimun memproduksi sesuai dengan peramalan permintaan yang dilakukan oleh Divisi *Marketing*, jika nanti divisi *marketing* telah melakukan peramalan permintaan, maka akan dilaporkan kepada divisi *processing* untuk segera memproduksi benih mentimun. Maka jumlah produksi benih mentimun setiap tahunnya adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Data Produksi Benih Mentimun di CV ASI

Periode	2015	2016	2017
Produksi (kg)	1257 kg	1372 kg	1400 kg

Sumber : Data Diolah (2018)

Permintaan benih mentimun dari tahun ke tahun cenderung konstan yang artinya tidak ada peningkatan yang signifikan. Permintaan benih mentimun di CV. ASI cenderung tidak merata karena permintaan lebih dominan di Pulau Jawa, sehingga permintaannya tidak meningkat secara signifikan. CV ASI selalu melakukan promosi ke berbagai daerah bertujuan agar permintaannya dapat meningkat. Permintaan benih mentimun di setiap daerah berbeda-beda. Daerah Jawa mentimun yang diinginkan yang memiliki hasil dengan ciri-ciri lonjong, besar dan berwarna hijau, sedangkan di daerah Sulawesi ciri-ciri mentimun yang diinginkan oleh masyarakat adalah berwarna putih.

CV ASI memiliki kebijakan mutu untuk memproduksi benih. kebijakan tersebut sebagai pedoman perusahaan untuk menghasilkan benih mentimun yang berkualitas sangat baik. Kebijakan mutu tersebut harus dipahami setiap karyawan yang bekerja di CV ASI agar dapat menjalankan setiap butir kebijakan mutu tersebut. Kebijakan mutu CV. ASI adalah :

- Menyediakan produk benih dan layanan inovatif yang dapat meningkatkan pendapatan petani dan kemajuan pertanian di Indonesia.
- Memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan dengan menyediakan varietas unggul yang bermutu tinggi sesuai dengan ketentuan perundangan dan peraturan yang berlaku.
- Melakukan perbaikan terus-menerus untuk menjamin kesesuaian dengan persyaratan dan kebutuhan pelanggan melalui penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015

Sedangkan CV. ASI memiliki sasaran mutu sebagai berikut :

- Menyediakan benih bermutu khususnya tanaman hortikultura yang mempunyai daya adaptasi luas serta memenuhi harapan pelanggan
- Memproduksi benih/bahan pertanaman melalui kerja sama dengan petani dan atau kelompok tani yang saling menguntungkan.
- Menjamin produk yang dipasarkan telah memenuhi standar mutu sesuai ketentuan perundangan dan peraturan yang berlaku.

CV. ASI memiliki divisi-divisi yang memiliki sasaran mutu divisi guna untuk melancarkan sasaran mutu perusahaan. CV ASI memiliki 7 divisi antara lain Divisi RAD, Divisi *Quality of Control*, Divisi *Processing*, Divisi OP (*open pollinated*), Divisi Produksi FI, Divisi Administrasi dan Umum dan Divisi *Marketing*. Divisi *Marketing* terbagi lagi menjadi beberapa wilayah diantaranya adalah Sulawesi, Jawa Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah, NTB dan Bali. Masing-masing divisi memiliki tugas untuk mencapai kebijakan mutu dan sasaran mutu perusahaan dengan merumuskan kebijakan pada masing-masing divisi.

#### 5.1.1. Aktivitas Primer Benih Mentimun serta Strategi yang Diterapkan.

Aktivitas primer merupakan dasar dalam sebuah industri untuk memelihara dan membangun kepercayaan konsumen yang berkelanjutan, sehingga dapat menghadapi persaingan. Aktivitas primer merupakan nilai yang diciptakan oleh suatu industri untuk konsumennya secara terus menerus sebagai dasar strategi keunggulan bersaing (David, 2006; Porter, Michael, 1987).

Perusahaan benih memproduksi benih mentimun sejak tahun 2006 sampai dengan saat ini. Dari pembuatan bahan baku sampai benih mentimun siap

dipasarkan ke petani dan toko-toko pertanian. Aktivitas primer benih mentimun diantaranya yaitu :

1. Logistik ke dalam

- a. Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, dan alat

Kebutuhan bahan baku dalam membuat benih mentimun dibuat sendiri oleh perusahaan. Pada tahap awal divisi *Research* dan *Development* menciptakan galur untuk di polinasi oleh divisi produksi F1. Galur yang diciptakan disesuaikan dengan permintaan konsumen, maka strategi yang digunakan perusahaan agar pencarian galur dapat disesuaikan dengan permintaan pasar adalah sebelum merencanakan bahan baku benih mentimun divisi *marketing* melakukan survei kelompok petani untuk mencari tahu keinginan petani mengenai ciri-ciri mentimun yang diinginkan. Alat yang digunakan untuk menciptakan bahan baku benih mentimun adalah benang, gunting, dan sedotan. Memproduksi benih mentimun tidak menggunakan teknologi canggih melainkan tenaga kerja dari karyawan perusahaan.

Karyawan merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Suatu perusahaan sangat bergantung kepada karyawan yang menjalankan tugas dan fungsi masing-masing. Jumlah karyawan perusahaan benih adalah 50 orang secara keseluruhan. Tenaga kerja setiap divisi dipimpin oleh manajer yang sudah diberikan tugas dan fungsi nya masing-masing sesuai jabatan divisinya. Tenaga kerja sebelum diterima akan diberikan pelatihan kurang lebih 3 bulan.

- b. Penanganan bahan baku

Manfaat penanganan bahan baku di CV.ASI adalah untuk menyiapkan bahan baku sebelum dilakukannya proses pembuatan benih mentimun. Selain itu penanganan bahan baku mencakupi penjadwalan pembuatan bahan baku yang digunakan. Strategi dalam penjadwalan pembuatan bahan baku adalah dengan cara dibuat setiap hari oleh divisi produksi F1, alasannya karena untuk mencari galur murni bahan mentimun tidak mudah. Bahan baku yang digunakan untuk membuat benih mentimun adalah 2 indukan yaitu betina dan jantan. Bahan baku tersebut hasil pencarian galur dari proses seleksi yang dilakukan. Galur untuk benih mentimun sendiri adalah dengan ciri-ciri lonjong, berwarna hijau, dan besar. Ciri-ciri tersebut sudah disesuaikan dengan survei pasar yang dilakukan oleh Divisi *Marketing* untuk

mengetahui keinginan masyarakat benih mentimun. Bahan baku yang digunakan sudah pasti sesuai dengan standar perusahaan. Sebelum digunakan harus diawasi dan diperiksa supaya benih mentimun yang dihasilkan baik dan siap dipasarkan. Jika bahan baku yang digunakan tidak sesuai dengan standar maka CV.ASI tidak akan memproduksi benih mentimun dan kembali meriset dari awal, sehingga untuk mencegah kegagalan itu terjadi maka strategi perusahaan adalah sebelum ada permintaan benih mentimun, divisi R&D sudah mulai mencari galur murni untuk persiapan benih mentimun.

c. Pengendalian persediaan bahan baku.

Pelaksanaan membuat bahan baku, dari pihak divisi *research* dan *development* hampir setiap hari mencari galur murni sesuai syarat yang diinginkan dan juga permintaan masyarakat. Hal itu dikarenakan harus membuat benih indukan yang sesuai dengan standar. Divisi Produksi F1 harus selalu mengawasi persediaan bahan baku yang dibutuhkan supaya nantinya tidak terjadi kekosongan persediaan. Membuat bahan baku benih mentimun diakui mengalami kesulitan dikarenakan dalam membuat benih indukan tidak langsung bisa digunakan untuk dijadikan bahan benih mentimun. Butuh riset, pengawasan yang sangat panjang dan juga ketat. Setiap prosedur harus sesuai dengan standar yang diinginkan perusahaan supaya ketika sudah diperkenalkan ke petani tidak ada keluhan dan hasilnya juga sangat baik.

2. Operasional

a. Perencanaan Produksi.

Perencanaan produksi dilakukan bertujuan supaya selama memproduksi tidak ada kendala. Perencanaan produksi dilakukan oleh divisi *processing* dan divisi produksi F1. Sistem perencanaan produksi di CV.ASI dengan cara saling berkomunikasi antar divisi, yaitu divisi *processing*, divisi produksi F1 dan divisi *marketing*. Perencanaan produksi yang dilakukan oleh divisi produksi F1 adalah melihat galur-galur yang tersedia untuk dilakukan polinasi, setelah itu divisi produksi F1 akan melakukan perkawinan silang. Perencanaan produksi yang dilakukan oleh *processing* adalah melihat jadwal panen benih mentimun yang dilakukan oleh mitra petani. Jadwal panen benih mentimun setiap 3 bulan sekali. Selain melihat jadwal panen, divisi *processing* juga melihat ketersediaan benih

mentimun yang masih tersimpan di gudang II. Sedangkan perencanaan produksi yang dilakukan oleh divisi *marketing* adalah melakukan survei pasar dan melakukan peramalan permintaan. Laporan mengenai peramalan permintaan akan diberikan kepada divisi *processing* dan divisi produksi F1. Setelah mengetahui laporan dari divisi *marketing* maka divisi *processing* dan divisi produksi F1 melakukan proses produksi benih mentimun.

#### b. Proses Produksi

Pada awalnya benih mentimun diproduksi oleh divisi produksi F1 untuk perkawinan silang. Lalu hasil benih perkawinan silangnya dikirim ke mitra petani untuk ditanam. Ketika benih mentimun panen akan segera di proses oleh *Divisi Processing*. Ketika panen raya, benih mentimun akan dimasukkan kedalam gudang I. Selama penyimpanan di dalam gudang, benih akan dilihat kualitas kadar airnya dan langsung dilakukan proses pengeringan. Pengeringan dilakukan dengan dua cara yaitu menggunakan sinar matahari dan menggunakan *box drier*, akan tetapi perusahaan lebih sering menggunakan sinar matahari dikarenakan kualitas pengeringan yang lebih baik dibandingkan dengan mesin *box drier*. Setelah benih dikeringkan, benih mentimun dilakukan sterilisasi. Sterilisasi wajib dilakukan 3 bulan sekali untuk mencegah benih dari *seed born*, setelah melakukan sterilisasi dilakukan sortasi. Sortasi dilakukan oleh karyawan wanita yang merupakan warga sekitar, sortasi masih menggunakan tenaga konvensional dengan cara menggunakan ayakan dengan ukuran tertentu, setelah dilakukan sortasi benih langkah selanjutnya adalah perlakuan benih dengan insektisida. Hal itu dilakukan untuk mencegah adanya jamur di benih dan juga serangga. Proses selanjutnya adalah pengeringan tahap ke dua menggunakan sinar matahari atau *box drier* dengan suhu  $\pm 40^{\circ}\text{C}$  selama 1-2 jam, setelah melakukan proses pengeringan benih mentimun segera dilakukan pengemasan dengan label dan lot. Benih mentimun dikemas dengan plastic inner dan karung dengan ukuran 50 kg lalu disimpan di didalam gudang kendali dengan suhu dingin  $<20^{\circ}\text{C}$  Proses produksi dilakukan sesuai dengan permintaan konsumen di seluruh Indonesia. Divisi produksi mengurangi resiko penyimpanan dalam gudang, maka ketika sebelum memproduksi benih mentimun, Divisi Pemasaran harus melakukan survei ke lapang dan melaporkan ke Divisi Produksi untuk memproduksi benih mentimun



sesuai dengan permintaan petani. Benih sebar yang diberikan oleh perusahaan kepada petani akan diawasi seminggu sekali oleh perusahaan untuk memastikan pertumbuhan benih mentimun sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Selain itu untuk mencegah persediaan benih mentimun kosong, Divisi *Quality of Control* melakukan pengecekan selama sebulan dua kali dan melaporkan jumlah persediaan kepada divisi *Processing*. Untuk pencegahan penurunan kualitas proses produksi, Divisi *Quality of Control* melakukan pengawasan yang dilakukan oleh dua karyawan.

c. Pemeliharaan Peralatan

CV. ASI masih menggunakan alat-alat sederhana seperti gunting, tali, dan sedotan. Dalam membuat benih mentimun masih konvensional. Pemeliharaan peralatan di perusahaan tidak terlalu diperhatikan dikarenakan alatnya yang masih sederhana dan juga mudah ditemukan. Akan tetapi perusahaan tetap menjaga kebersihan setiap peralatan yang digunakan. CV. ASI memiliki teknologi berupa *box drier* untuk pengeringan akan tetapi jarang digunakan, perawatannya pun tidak ada perlakuan khusus, hanya menjaga kebersihan dan melakukan pengecekan setiap ingin digunakan.

3. Logistik ke luar

a. Penggudangan Produk.

Gudang yang dimiliki CV. ASI ada 3 yaitu Gudang I, Gudang Kendali, dan Gudang II. Gudang I digunakan untuk penyimpanan benih mentimun yang baru selesai ditanam oleh petani. Gudang kendali digunakan untuk benih yang belum di proses *packaging*. Di gudang kendali, benih mentimun selalu dilakukan pengawasan selama 3 bulan sekali untuk mencegah adanya penurunan kualitas. Sedangkan di Gudang II digunakan untuk benih mentimun yang siap di kirim ke petani dan toko-toko pertanian. Kapasitas gudang I sekitar 10 ton, kapasitas gudang kendali sekitar 100 ton, dan kapasitas gudang II sekitar 10 ton. Benih mentimun yang disimpan di dalam gudang kendali bertahan kurang lebih 1 tahun. Pengawasan kondisi gudang dilakukan oleh divisi *quality control* selama 3 bulan sekali oleh 2 orang. Kondisi gudang yang diawasi adalah kebersihan dan terbebas dari hama tikus. Strategi untuk pencegahan adanya hama dan tikus, gudang yang memiliki kerusakan seperti kerusakan tembok, pintu, jendela maka harus segera diperbaiki



untuk mencegah tikus masuk ke dalam gudang, juga selama 3 bulan sekali *quality of control* melakukan penyemprotan fungisida dan melakukan kerja bakti untuk membersihkan gudang bersama karyawan lainnya.

b. Pengiriman Produk

Pengiriman benih mentimun yang dilakukan oleh CV. ASI menggunakan transportasi truk. CV.ASI memiliki truk berjumlah dua, akan tetapi terkadang retailer yang bekerja sama dengan CV.ASI mengambil sendiri ke gudang. Disisi lain perusahaan juga menyediakan truk untuk berjaga-jaga dan untuk mengirim ke daerah yang cukup jauh seperti ke Jawa Tengah dan Jawa Barat. Sedangkan untuk pengiriman beda pulau menggunakan ekspedisi. Tujuan pengiriman benih mentimun adalah retailer yang bekerja sama dengan CV.ASI. Jumlah pengiriman benih mentimun sekitar 50 kg.

4. Pemasaran dan Penjualan.

a. Penetapan harga

Harga yang ditentukan tergantung dengan biaya produksi yang dikeluarkan dalam membuat benih mentimun. Biaya produksi di perusahaan selalu tidak stabil dikarenakan bahan baku benih mentimun yang terkadang tidak selalu berhasil untuk dijadikan benih indukan maka biaya yang dikeluarkan tidak sesuai dengan perencanaan biaya produksi. Akan tetapi tidak berpengaruh terhadap penetapan harga benih mentimun. Karena dalam memproduksi benih mentimun selalu dilebihkan dengan peramalan yang dilakukan maka jika produksi sekarang tidak sesuai maka bisa ditutupi dengan benih mentimun yang masih tersimpan di dalam gudang. Harga benih mentimun bisa naik jika permintaan benih mentimun yang tinggi dan perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan tersebut. Harga jual benih mentimun seharga 13.000/pcs.

b. Penjualan

Penjualan di CV.ASI yang dimaksud adalah proses pertukaran produk antar produsen dengan konsumen. Konsumen yang dimaksud adalah petani dan retailer. Strategi penjualan agar penjualan tercapai adalah perusahaan bekerja sama dengan toko pertanian/retailer. Proses penjualan ke retailer biasanya sudah melakukan *pre order* dan juga jumlah permintaannya ditentukan oleh pihak retailer. Sedangkan

proses penjualan kepada petani atau konsumen lain seperti konsumen rumah tangga., biasanya bisa datang langsung ke perusahaan atau retailer. Penjualan juga bisa dilakukan sambil promosi dengan cara mengikuti bazar yang diikuti oleh perusahaan. Target penjualan CV. ASI adalah petani yang belum mengetahui produk benih mentimun hasil produksi CV.ASI . Hal itu dikarenakan untuk memudahkan benih mentimun hasil terjual. Benih mentimun habis terjual setiap bulannya sekitar 5-10 kg.

c. Distribusi produk.

Area distribusi benih mentimun sudah menyebar ke seluruh Indonesia. Permintaan benih mentimun paling banyak ada di daerah Jawa Barat dan Jawa Tengah. Strategi distribusi produk yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan membuka kantor *marketing* di setiap wilayah. Kantor *marketing* yang dimiliki oleh perusahaan ada di wilayah Jawa Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah, Bali, Sulawesi, dan NTB. Kantor *Marketing* tersebut akan dijadikan tempat distribusi benih mentimun dari kantor *Marketing* yang ada di pusat. Berikut saluran distribusi CV. ASI ada 3 yaitu :

1. CV. ASI Kediri – CV. ASI regional – toko pertanian – konsumen
2. CV. ASI Kediri – toko pertanian – konsumen
3. CV. ASI Kediri – petani

Tabel 2. Jumlah Benih Mentimun yang Didistribusikan

Area Distribusi Tahun	2014 (kg)	2015 (kg)	2016 (kg)	2017 (kg)
Jawa Barat	280 kg	287 kg	297 kg	312 kg
Jawa Timur	250 kg	279 kg	268 kg	305 kg
Jawa Tengah	225 kg	250 kg	247 kg	270 kg
Sulawesi	178 kg	180 kg	200 kg	221 kg
Bali	80 kg	91 kg	112 kg	134 kg

Sumber: Data Diolah (2018)

#### d. Promosi

Kegiatan promosi CV. ASI dilakukan oleh Divisi *Marketing*. Strategi awal dalam mempromosikan adalah mensurvei lokasi ke daerah-daerah yang belum pernah dikunjungi. Hal tersebut karena sasaran oleh perusahaan adalah petani pengembang, alasannya karena petani pengembang lebih mudah menerima benih yang belum dikenalnya dan nanti perusahaan akan mendampingi selama proses penanaman. Cara mempromosikannya adalah bertemu dengan kelompok tani dan mempresentasikan mengenai benihnya. Perusahaan akan mempresentasikan keunggulan dan cara menanamnya. Selain itu CV. ASI akan membandingkan dengan benih mentimun yang digunakan petani saat itu. Selain mempresentasikan, perusahaan juga mengadakan *Farm Field Day* dan *Field Trip*. Kegiatan promosi tersebut berkonsep menanam benih secara bersama-sama di lahan. Selain itu, perusahaan juga memberikan sampel gratis kepada petani. Disisi lain, perusahaan membangun komunikasi efektif dengan petani, yaitu sebelum mempromosikan benih mentimun, karyawan yang diutus oleh CV.ASI menjadi pendengar yang baik untuk memahami segala keluhan dan juga harapan dan keinginan petani, lalu perusahaan berusaha mencari solusi sekaligus mempromosikan benih mentimun dan menawarkan produknya sebagai solusi bagi petani. Menurut perusahaan, strategi ini sangat efektif untuk meningkatkan permintaan perusahaan dan pendapatan perusahaan.

#### 5. Pelayanan

##### a. Layanan purna jual

Aktivitas layanan purna jual CV. ASI adalah berfokus kepada keinginan konsumen. CV. ASI selalu berusaha untuk memenuhi keinginan konsumen. Strategi yang digunakan adalah ketika penanaman benih mentimun, perusahaan akan melakukan pendampingan yang dilakukan oleh *Field Asisitant* dari Divisi *Marketing*. Hal itu dilakukan untuk melakukan pencegahan hasil panen yang cacat. Perusahaan akan mengajarkan teknik budidaya yang sudah disesuaikan oleh perusahaan. Layanan purna jual dinilai memiliki keunggulan dikarenakan memang visi misi perusahaan yaitu memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan dengan menyediakan benih unggul, sehingga perusahaan dinilai akan melakukan apapun untuk kepuasan konsumen.

b. Interaksi dengan konsumen.

Komunikasi yang efektif adalah kunci perusahaan untuk melayani konsumen dan mendengar setiap kritik dan saran dari konsumen. CV.ASI memberikan keleluasaan untuk petani yang ingin komplain terhadap benih mentimun dari CV.ASI. Strategi yang digunakan adalah dengan adanya kerja sama antar Divisi *Marketing* dengan konsumen. Divisi *Marketing* diharuskan membangun komunikasi efektif dengan konsumen agar penjualan serta promosi berjalan dengan baik. Selain itu *Marketing* harus mengevaluasi setiap keluhan dari konsumen dan mencari penyebab permasalahannya. Jika penyebab permasalahannya adalah dikarenakan teknik budidaya yang salah maka akan diperbaiki dan diajarkan teknik budidaya yang benar. Akan tetapi jika kesalahannya ada di kondisi benih maka akan dievaluasi di lingkungan internal perusahaan.

## 5.2. Analisis Aktivitas Rantai Nilai Benih Mentimun

Rantai nilai sebagai penyusunan seluruh aktifitas penciptaan nilai untuk aktifitas primer benih mentimun, terdiri atas seluruh aktifitas, baik bersifat fisik maupun teknologi yang dapat menambah nilai produk. Rantai nilai benih mentimun yang terkait dengan aktivitas penciptaan nilai, yang dimulai dengan bahan baku dasar, yang datang dari pemasok dan bergerak ke rangkaian aktivitas penambahan nilai yang mencakup produksi dan pemasaran produk, berupa barang atau jasa, dan diakhiri dengan distribusi untuk dapat diterimanya produk oleh konsumen akhir (Assauri, 2011).

Hasil pembobotan terhadap keseluruhan rantai nilai aktifitas primer benih mentimun diperoleh berdasarkan pendapat dari responden ahli yaitu manajer produksi F1, manajer *processing*, manajer *marketing*, dan manajer *quality control*. Pembobotan menggunakan ANP. Para ahli menilai secara langsung semua aktifitas primer dan penilaian tersebut berdasarkan kuisioner penilaian aktifitas primer. Tahap pertama dalam pembobotan adalah pembobotan prioritas keterkaitan antar node, hasilnya adalah *unweighted supermatrix*, kemudian pembobotan prioritas keterkaitan antar *cluster*, hasilnya adalah *matrix cluster*. *Unweighted supermatrix* dikalikan dengan *matrix cluster* menghasilkan *weighted supermatrix* yang kemudian menentukan *limiting matrix* dengan cara memangkatkan *supermatrix*.

Normalisasi dilakukan untuk mengetahui kontribusi nilai bobot prioritas akhir seluruh node pada *cluster*-nya masing-masing (Yulianti, 2013).

Hasil perhitungan bobot prioritas aktifitas primer pada Tabel 5 merupakan hasil yang diperoleh dari hasil kuisisioner dan diisi oleh 4 pakar perusahaan. Menurut Saaty (2001), jika pengambilan keputusan lebih dari satu orang maka yang digunakan adalah mengambil rata-rata geometric dari penilaian yang dilakukan oleh semua pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan penelitian ini, pertimbangan diberikan oleh 4 orang pengambil keputusan.



Tabel 3. Hasil Pembobotan Terhadap Keseluruhan Aktivitas Pencipta Nilai dalam Aktivitas Primer Benih Mentimun

Aktivitas/Sub Aktivitas	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Rata-rata	Bobot Keseluruhan
<b>Logistik ke dalam</b>						<b>0,1819</b>
Penanganan bahan baku	0,1168	0,0512	0,0019	0,0147	0,04615	
Pengendalian persediaan bahan baku	0,0143	0,0172	0,0015	0,0187	0,04467	
Perencanaan kebutuhan tenaga kerja, alat.	0,1919	0,0165	0,0116	0,0444	0,0911	
<b>Operasional</b>						<b>0,2454</b>
Pemeliharaan peralatan	0,0192	0,0874	0,0028	0,0136	0,03075	
Perencanaan produksi	0,1416	0,1923	0,0522	0,1993	0,14635	
Proses produksi	0,0924	0,1387	0,0178	0,0244	0,068325	
<b>Logistik ke luar</b>						<b>0,076</b>
Penggudangan produk	0,0351	0,0189	0,0103	0,0957	0,04	
Pengiriman produk	0,0305	0,0188	0,0111	0,0874	0,036	
<b>Pemasaran dan penjualan</b>						<b>0,2878</b>
Distribusi produk	0,0338	0,0211	0,1164	0,1422	0,078375	
Penetapan harga	0,0051	0,0145	0,1276	0,0518	0,04975	
Penjualan	0,0449	0,0829	0,1162	0,0722	0,07905	
Promosi	0,0118	0,0147	0,2876	0,0084	0,080625	
<b>Pelayanan</b>						<b>0,2125</b>
Interaksi dengan konsumen	0,0951	0,1078	0,1809	0,1653	0,137275	
Layanan purna jual	0,0414	0,1201	0,0074	0,0622	0,075275	

Sumber : Data diolah (2018)



Berdasarkan hasil perhitungan bobot pada tabel aktivitas primer benih mentimun, diketahui bahwa penilaian aktivitas primer benih mentimun dari nilai tertinggi sampai nilai terendah adalah aktivitas pemasaran dan penjualan (0,2878), operasional (0,2454), pelayanan (0,2125), logistik ke dalam (0,1819) dan logistik ke luar (0,076).

Aktivitas pemasaran dan penjualan memiliki bobot tertinggi, hal ini menunjukkan bahwa aktivitas tersebut di perusahaan sudah berjalan secara baik. Hal itu dikarenakan sasaran perusahaan yang tepat dan efektif dalam menjual dan mempromosikan benih mentimun, selain itu perusahaan bisa menciptakan loyalitas konsumen, dan mengembangkan pasar. Divisi *Marketing* selalu mensurvei lokasi yang belum pernah dikunjungi sebelumnya untuk memperluas jangkauan promosi dan penjualannya. Begitu juga perusahaan selalu berusaha mengevaluasi ketika adanya keluhan dari konsumen. Adanya pendampingan saat penanaman di lahan petani juga dapat menunjang keberhasilan perusahaan di aktivitas pemasaran dan penjualan karena pendampingan tersebut akan memberikan pengetahuan baru untuk petani. Hal itu sesuai dengan penelitian Kopalle K & Lehman R (2015) bahwa dengan promosi yang intensif, jangkauan luas, dan memiliki daya tarik dalam mempromosikannya maka pemasaran akan cenderung sukses dan terus meningkat kinerjanya. Begitu juga menurut penelitian Pelham (2015) bahwa jika sistem pemasaran terus diperbaiki secara terus menerus maka produk akan terus diterima oleh masyarakat. Pendampingan dan pertemuan kelompok tani untuk mempresentasikan benih mentimun dilakukan untuk mengintegrasikan ilmu pengetahuan kepada petani dan perusahaan dapat mengetahui keinginan dan harapan petani. Hal itu didukung oleh penelitian Cooper & Kleinschmidt (2007) dan Sinkula (2010) bahwa untuk meningkatkan kinerja pemasaran maka dibutuhkan pengelolaan pengetahuan konsumen guna menangkap keinginan, mengintegrasikan, dan mengintegrasikan ilmu pengetahuan konsumen..

Sedangkan aktivitas yang memiliki bobot terendah adalah aktivitas logistik keluar yang meliputi sub aktivitas penggudangan produk dan pengiriman produk. Hasil penelitian tersebut selaras dengan penelitian Sumarsono (2014) dan Tosida, Thaheer, & Maryana (2017) bahwa aktivitas logistik keluar memiliki peluang untuk diperbaiki dikarenakan penilaian aktivitas yang masih rendah diantara ke empat

aktivitasnya. Hal itu dikarenakan logistik keluar berhubungan dengan kegiatan produk yang siap dipasarkan kepada konsumen seperti penyimpanan, proses pemesanan, pendistribusian. Kondisi perusahaan membuktikan bahwa gudang I di CV. ASI yang digunakan untuk menyimpan benih dari petani tidak memiliki kapasitas yang cukup sehingga benih yang baru masuk tidak bisa disimpan di dalam gudang melainkan di luar gudang, sehingga benih yang disimpan diluar gudang harus dilakukan pengecekan ekstra. Selain itu di gudang I dan gudang kendali sering terdapat hama tikus yang dapat menyebabkan penurunan kualitas. Sedangkan di gudang II yang masih menjadi kendala adalah penumpukan persediaan benih mentimun yang tidak laku, sehingga perusahaan kerap kali mendapatkan benih mentimun yang sudah kadaluarsa dan harus dilakukan pengecekan kualitas ulang. Hal itu mengakibatkan bagian *processing* bekerja dua kali untuk tetap menjaga kualitasnya. Pengiriman produk yang menjadi penghambat adalah penjadwalan pengiriman produk dikarenakan adanya kesalahpahaman dengan retailer. Retailer kerap kali menunda pengiriman karena persediaan benih mentimun di retailer masih ada dan belum laku terjual. Selain itu penundaan pengiriman juga diakibatkan karena benih mentimun yang siap dipasarkan mengalami penurunan kualitas sehingga harus dilakukan *processing* ulang.

### **5.3. Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing Benih Mentimun**

Agar dapat mencapai keunggulan bersaing yang optimal melalui beberapa langkah perbaikan yang sistematis dan dilaksanakan secara berkesinambungan yaitu memperbaiki setiap kesalahan yang muncul dalam proses produksi secara bertahap dan dimulai dengan memperbaiki kesalahan besar hingga yang terkecil sampai tidak ditemukan lagi kesalahan dalam setiap aktivitas primer (Kaluzny & McLaughlin, 2006).

Seperti yang telah diketahui bahwa bobot terkecil adalah aktivitas logistik keluar. Dengan demikian, perumusan strategi yang diusulkan adalah perbaikan aktivitas utama yang memiliki bobot terkecil. Konsep perumusan strategi disusun berdasarkan (Pearce A & Robinson B, 2014) yaitu diidentifikasi faktor-faktor internal dan aktivitas penting, bagaimana faktor-faktor internal, aktivitas penting dibandingkan dengan standar keunggulan internal. , bagaimana kekuatan dan

kelemahan ini dibandingkan dengan persyaratan sukses dalam perusahaan (Hunger & Wheelen, 2003).

### 5.3.1. Penilaian Pembandingan Faktor-Faktor Internal Dengan Aktivitas Penting

Identifikasi faktor-faktor internal perusahaan sebagai kekuatan atau kelemahan dan sebagai landasan bagi strategi masa depan perusahaan (David, 2006). Identifikasi faktor internal dalam penelitian ini mengacu pada konsep rantai nilai yang telah dilakukan untuk mengetahui aktivitas primer benih mentimun. Faktor-faktor internal diperoleh dari melihat langsung kondisi lapang di perusahaan serta wawancara, sedangkan aktivitas penting diperoleh berdasarkan wawancara dengan *Divisi Processing* yang disesuaikan dengan aktivitas logistik keluar. Faktor-faktor internal yang diperoleh adalah sumber daya manusia, manajemen operasi, dan organisasi. Berikut ini penjelasan mengenai faktor internal di CV. ASI sebagai berikut :

#### a. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan faktor internal penting dalam menjalankan setiap aktivitas-aktivitas di suatu perusahaan. Perusahaan dituntut untuk mempertahankan kualitas sumber daya manusia dikarenakan sumber daya manusia memegang penuh peran dalam pengambilan keputusan untuk semua organisasi. Sumber daya manusia di CV ASI yang bekerja di bagian logistik keluar yaitu berjumlah 24 orang. Divisi yang bertanggung jawab di kegiatan logistik keluar adalah divisi *processing* dan divisi *quality of control*. Divisi *processing* memiliki karyawan sebanyak 20 orang, sedangkan divisi *quality of control* memiliki karyawan sebanyak 4 orang. Sumber daya manusia CV. ASI meliputi kinerja karyawan dalam menjalankan aktivitas penting di logistik keluar. Selain itu hubungan ketenagakerjaan di perusahaan juga dilihat sebagai pengukuran kelebihan dan kelemahan. Perekrutan sumber daya manusia di CV ASI dilakukan oleh manajer masing-masing divisi. Hal itu dilakukan karena manajer divisi lebih paham mengenai *jobdesk* serta kebijakan mutu masing-masing divisi, sehingga sumber daya manusia yang diinginkan sesuai dengan harapan divisi.

### b. Manajemen Operasi

Kegiatan manajemen operasi di perusahaan meliputi prosedur dalam pengawasan kondisi gudang dan kualitas benih mentimun yang baru masuk ke dalam gudang I. Pengawasan kondisi gudang dan kualitas dilakukan oleh divisi *quality of control*. Selain itu kegiatan manajemen operasi berkaitan dengan sistem pengendalian persediaan produk supaya produk selalu tersedia untuk memenuhi permintaan konsumen. Manajemen operasi di CV ASI juga meliputi prosedur penjadwalan yang efektif dan efisien untuk penjadwalan pengiriman benih mentimun.

### c. Organisasi

Organisasi berkaitan dengan manajemen dalam menjalankan setiap tujuan perusahaan. Untuk menjalankan tujuan yang diinginkan, maka CV. ASI memiliki visi misi, dan sasaran mutu sebagai budaya organisasi. Hal tersebut digunakan di setiap divisi dan *job desk* masing-masing divisi. Organisasi di CV ASI meliputi struktur organisasi di aktivitas penting logistik keluar, kemampuan tim manajemen dalam menjalankan aktivitas penting logistik keluar.

Tabel 4. Faktor Internal dan Aktivitas Penting Logistik Keluar

Faktor-faktor Internal	Aktivitas Penting
1. Sumber Daya Manusia	1. Memproses pesanan
2. Organisasi	2. Penanganan produk pada saat pengiriman
3. Manajemen Operasi	3. Memeriksa ketersediaan produk di dalam gudang
	4. Pengawasan kualitas benih di gudang
	5. Penjadwalan pengiriman produk
	6. Pengawasan terhadap kondisi gudang

Sumber : Data Diolah (2018)

#### 5.3.2. Pembobotan Faktor-Faktor Internal dengan Aktivitas Penting

Pembobotan faktor-faktor internal dengan aktivitas penting memiliki tujuan untuk menentukan kelemahan dan kekuatan aktivitas penting yang mempengaruhi kinerja aktivitas logistik ke luar pada benih mentimun. Perbandingan tersebut diperoleh menggunakan kuisioner yang diberikan kepada Manajer Divisi *Quality of Control* dan Manajer Divisi *Processing*. Setiap penilaian manajer divisi akan

menghasilkan kelemahan dan kekuatan yang nantinya akan dijadikan landasan untuk membuat perumusan strategi.

Tabel 5. Hasil Penilaian Perbandingan Faktor-Faktor Internal dengan Aktivitas Penting Logistik Keluar

Faktor Internal	Aktivitas Penting	Penilaian			Keterangan
		Pakar 1	Pakar 2	Rata rata	
Sumber Daya Manusia	Memproses pesanan	8,4	8,1	8,25	Baik
	Penanganan produk pada saat pengiriman	9,5	7,1	8,3	Baik
	Memeriksa ketersediaan produk di dalam gudang	6,5	6,1	6,3	Baik
	Pengawasan kualitas benih di dalam gudang	8,4	9,1	8,75	Baik
	Penjadwalan pengiriman produk	8,8	6,1	7,45	Baik
Organisasi	Pengawasan terhadap kondisi gudang	7,3	8,2	7,75	Baik
	Memproses pesanan	8,7	6,2	7,45	Baik
	Penanganan produk pada saat pengiriman	8,9	6,7	7,8	Baik
	Memeriksa ketersediaan produk di dalam gudang	8,7	6,7	7,7	Baik
	Pengawasan kualitas benih di dalam gudang	7,9	5,8	6,85	Baik
Manajemen Operasi	Penjadwalan pengiriman produk	9,1	5,4	7,25	Baik
	Pengawasan terhadap kondisi gudang	8,1	5,2	6,65	Baik
	Memproses pesanan	5,5	6,0	5,75	Baik
	Penanganan produk pada saat pengiriman	6,6	6,4	6,5	Baik
	Memeriksa ketersediaan produk di dalam gudang	5,5	4,5	5,0	<b>Buruk</b>
	Pengawasan kualitas benih di dalam gudang	3,1	5,7	4,4	<b>Buruk</b>
	Penjadwalan pengiriman produk	7,1	8,7	7,9	Baik
	Pengawasan terhadap kondisi gudang	5,4	4,1	4,75	<b>Buruk</b>

Sumber : Data Diolah (2018)



Dari hasil penilaian perbandingan di tabel tersebut bahwa yang memiliki nilai rata-rata yang mendekati kutub “buruk” adalah faktor manajemen operasi dan aktifitas penting yang mendekati kutub “buruk” yaitu memeriksa ketersediaan produk (5,0), pengawasan kualitas produk (4,4) dan pengawasan terhadap kondisi gudang (4,75).

Dari hasil data yang telah diolah bahwa memeriksa ketersediaan benih mentimun harus diperbaiki dikarenakan memiliki nilai rendah diantara 6 aktivitas lainnya. Memeriksa ketersediaan benih mentimun oleh CV ASI dilakukan dengan cara konvensional. Di gudang I, perusahaan mengalami kesulitan menghitung jumlah mentimun dikarenakan penumpukan benih, sehingga perusahaan sering mengalami kesalahan dalam menghitung jumlah benih mentimun. Selain itu minimnya teknologi membuat jumlah ketersediaan benih terbatas. Hal itu selaras dengan penelitian Sumarsono (2014) bahwa kesalahan pemeriksaan ketersediaan produk bisa berakibat fatal dikarenakan kurang koordinasi antar divisi, dan penyimpanan data input yang kurang baik bisa menghambat proses produksi.

Selanjutnya memeriksa kualitas benih mentimun sering mengalami permasalahan di gudang I dan gudang II. Di gudang I perusahaan kesulitan mengecek kualitas benih mentimun dikarenakan kapasitas gudang yang tidak terlalu luas dan penumpukan benih. Terlebih lagi benih mentimun yang tidak bisa disimpan di dalam gudang melainkan di luar gudang harus diawasi setiap 1 jam sekali. Sedangkan di gudang II adalah benih mentimun yang tidak laku akan disimpan didalam gudang II sampai batas kadaluarsa. Hal itu akan memakan kapasitas gudang dan divisi *quality of control* harus melakukan pengecekan kualitas dengan membongkar *packaging*, lalu setelah di periksa kualitasnya maka benih tersebut harus di proses ulang. Hal ini selaras dengan penelitian Kusuma, Sumarauw, & Wangke, n.d, Rahardjo (2017) bahwa pemenuhan gudang diakibatkan kurangnya pengoptimalisasi penyusunan penyimpanan barang di dalam gudang, selain itu penataan produk di perusahaan kurang optimal. Penataan produk dimaksudkan agar *flow* keluar masuk produk dalam gudang mudah dilakukan. Jika penataan barang kurang optimal maka pengeluaran barang untuk diproses selanjutnya menjadi terhambat karena memakan waktu di pengambilan barang tersebut dan juga barang kemungkinan besar terjadi penurunan kualitas.



Hal ini serupa dengan penelitian Leopatria & T (2013) dalam penelitiannya pengaturan penataan produk sebaiknya diberikan jarak sekitar 1-2 meter untuk *space* pengambilan produk dan pemeriksaan produk. Penataan produk diurutkan sesuai jadwal produksi, produk yang memiliki jarak dekat dengan pintu adalah produk yang nantinya akan langsung diproduksi.

Selanjutnya pengawasan kondisi gudang, dilakukan selama 3 bulan sekali untuk melihat kondisi gudang terhindar dari hama dan jamur. Pengawasan gudang dilakukan oleh *quality of control*. Walaupun sudah ada penjadwalan pengawasan gudang tetapi perusahaan masih lengah terhadap kebersihan gudang. Hal itu dikarenakan pengawasan hanya bersifat observasi atau tatap muka secara langsung dan tidak ada bentuk laporan tertulis sebagai bukti. Karena kelalaiannya kualitas benih mentimun menjadi menurun dan sebagian adanya kecacatan. Hal ini selaras dengan penelitian Sumarsono (2014) dan Wolok (2011) bahwa walaupun pengawasan gudang sudah berjalan namun jika sistem pengawasan masih lemah maka kesalahan-kesalahan di dalam gudang masih terjadi. Pengawasan bisa efektif jika terjadi pengawasan langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung yaitu adanya tatap muka langsung terhadap kegiatan pengawasan, pengawasan secara langsung dapat mengembangkan kepekaan karyawan terhadap penyelewengan yang terjadi, sedangkan pengawasan tidak langsung adalah bentuk laporan tertulis yang dilaporkan kepada pimpinan dan bisa dijadikan bukti juga perbandingan dengan standar pengawasan kualitas.

### 5.3.3. Membandingkan Kelemahan Aktivitas dengan Persyaratan Sukses dalam

#### Industri.

Pada langkah ketiga perumusan strategi yaitu membandingkan kelemahan dengan persyaratan sukses dalam industri. Membandingkan kelemahan dengan persyaratan sukses dalam industri dilakukan menggunakan kuisioner yang diisi dengan Manajer Divisi *Quality of Control* perusahaan.

Penilaian dalam kuisioner ini menggunakan skala semantik diferensial dengan interval seperti pada penilaian faktor internal dengan aktivitas penting yaitu nilai antara 1,0-5,0 adalah kutub “buruk” sedangkan nilai antara 5,1-9,1 menunjukkan kutub “baik”.

Nilai yang diperoleh adalah nilai rata-rata dari aktivitas penting logistik keluar. Nilai di kutub “buruk” dijadikan penyebab kelemahan aktivitas penting logistik keluar dan dijadikan perumusan strategi.. Berikut ini tabel penilaian perbandingan kelemahan dengan standar keberhasilan industri menggunakan TQM sebagai berikut ini.

Tabel 6. Penilaian Perbandingan Kelemahan dengan Standar Keunggulan Industri (TQM)

Kelemahan		Memeriksa ketersediaan produk	Kualitas produk	Pengawasan terhadap kondisi gudang	Hasil akhir	Keterangan
TQM						
Fokus pada pelanggan		7,7	6,5	6,5	6,9	Baik
Obsesi terhadap kualitas		4,5	6,8	6,6	5,9	Baik
Pendekatan ilmiah		4,4	5,4	5,4	5,0	<b>Buruk</b>
Komitmen jangka panjang		5,5	7,4	6	6,3	Baik
Kerja sama tim		4,7	6,3	5,3	5,4	Baik
Perbaikan secara berkesinambungan	sistem	4,2	3,7	4,4	4,1	<b>Buruk</b>
Pendidikan dan pelatihan		6,4	6,4	6,4	6,4	Baik
Kebebasan terkendali yang		4,7	3,2	5,3	4,4	<b>Buruk</b>
Kesatuan tujuan		5,2	6,5	5,7	5,8	Baik
Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan		7,4	6,5	5,3	6,4	Baik

Sumber : Data Diolah (2018)

Berdasarkan tabel diatas bahwa penilaian yang paling kecil adalah pendekatan ilmiah (5,0), kebebasan yang terkendali (4,4) dan perbaikan secara berkesinambungan

(4,1). Penilaian tersebut adalah penilaian yang mendekati “tidak sesuai” dan dijadikan landasan bagi perumusan strategi.

#### 5.3.4. Merumuskan Strategi untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing

Dari hasil analisis yang dilakukan, yaitu pada Tabel 8 yang menghasilkan faktor kekuatan dan kelemahan dan dilanjutkan pada Tabel 9 yaitu faktor penyebab kelemahan diteliti lebih dalam agar mendapatkan sumber utama penyebab kelemahan aktivitas logistik keluar pada perusahaan. Faktor yang menjadi kerentanan inilah yang perlu mendapatkan perbaikan. Sehingga perumusan strategi yang dilakukan untuk memperbaiki agar mampu mencapai keunggulan bersaing.

Dikarenakan faktor internal operasional dan aktifitas pentingnya memiliki kelemahan dalam rantai nilai aktivitas primer maka kelemahan tersebut akan diberikan perumusan strategi dengan perbaikan penyebab faktor internal dan aktifitas penting berlandaskan TQM (*Total Quality Management*).

##### 1. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah merupakan pengambilan keputusan yang didasarkan pada data, mencari sumber penyebab suatu masalah, dan mengupayakan pemecahan atau solusi permanen. Untuk penerapannya diperlukan mendesain dan pembagian tugas. Setiap manajer divisi sudah melakukan pembagian tugasnya kepada karyawannya, tetapi hal itu belum jelas pembagian tugas di aktivitas logistik ke luar. Manajer divisi masih lebih dominan dalam menjalankan setiap *jobdesk*nya. Padahal mendesain *jobdesk* merupakan hal yang utama sebelum melakukannya langsung secara nyata. Karena hal itulah yang menjadikan pedoman dalam melakukan tugas-tugas untuk mewujudkan keinginan perusahaan (Shahindra 2008). Pembagian *jobdesk* ada pengembangan struktur keseluruhan didalam organisasi baik unit maupun sub unit, serta definisi peran dan proses yang lebih detail. Maka perbaikan yang dapat dilakukan oleh CV. ASI adalah sebagai berikut :

- Pembagian tugas ke karyawan jelas antara penggudangan dan pengiriman produk.

- Pemeriksaan kualitas dan kondisi gudang di kendalikan oleh 1-2 orang supaya bisa bergantian dan laporan mengenai kondisi gudang bisa lebih akurat.
- Pembagian tugas penginputan data jumlah ketersediaan benih mentimun di pegang oleh 1 karyawan dan dilaporkan secara langsung kepada manajer.
- Adanya koordinasi antar divisi antara penggudangan dan pengiriman.
- Membuat laporan penyebab permasalahan munculnya hama didalam gudang, supaya dapat memberantas hama dengan menghilangkan penyebabnya.

## 2. Kebebasan yang terkendali.

Karyawan di perusahaan masih dominan hanya mengikuti aturan yang telah diberikan oleh atasan. Padahal kreatifitas karyawan sangat dibutuhkan untuk memberikan inovatif untuk perusahaan. Kreativitas merupakan hal penting bagi perusahaan karena kontribusi kreatif tidak hanya dapat membantu perusahaan menjadi lebih efisien dan lebih responsif terhadap kinerja, tetapi juga membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan, tumbuh dan bersaing di pasar global (Lee & Tan, 2012). Maka dari itu perbaikan yang dapat dilakukan oleh CV. ASI adalah sebagai berikut

- Mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan proses pengawasan gudang, kualitas dan ketersediaan benih mentimun.
- Aktif dalam memecahkan masalah yang ada di aktivitas logistik keluar.
- Manager memberikan wewenang kepada karyawan untuk memecahkan masalah bersama-sama di aktivitas logistik keluar.

Menurut Mc Williams & Siegel (1997) manager harus mendorong karyawan untuk mengidentifikasikan berbagai cara untuk memperbaiki kualitas produk dan proses, dan memberikan wewenang kepada karyawannya untuk ikut aktif dalam mengambil inisiatif dengan harapan keterlibatan karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

## 3. Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan adalah usaha peningkatan di segala bidang dalam jangka panjang. Usaha tersebut perlu dilandasi oleh mindset yang semestinya agar unsur berkelanjutan dapat dipertahankan dalam jangka panjang (Mulyadi & Johny, 2001). Meningkatkan persaingan adalah menjadikan budaya perusahaan sebagai

pedoman untuk memperbaiki kualitas benih mentimun yang diproduksinya. Menurut Goetsch & Davis (1994) budaya kualitas adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan sesuatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas terus menerus. Walaupun perusahaan menjadikan visi misi perusahaan sebagai budaya perusahaan tetapi sistem dalam menjalankan visi-misi perusahaan masih dalam kondisi stagnan yang artinya tidak ada perbaruan sistem untuk menjalankan visi misi perusahaan. Hal tersebut harus dilakukan supaya bisa bertahan dengan persaingan global saat ini dan visi misi perusahaan akan tetap dapat dijalankan. Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

- Merubah sistem alur masuk benih. Utamakan masuk kedalam gudang adalah benih yang belum siap diproses selanjutnya, untuk benih yang sudah siap di proses bisa langsung ke proses selanjutnya tanpa melakukan penyimpanan gudang. Hal ini mencegah terjadinya penyimpanan benih diluar gudang.
- Mendokumentasikan data-data penginputan benih mentimun yang masuk ke gudang sebagai bukti.
- Memantau setiap kegiatan, melakukan perubahan walaupun tidak ada permasalahan.
- Membentuk pertanggungjawaban mengenai kualitas benih mentimun.

Menurut Tjiptono & Diana, (1995) peningkatan kinerja juga berasal dari perbaikan sistem. Tidak hanya merupakan peningkatan kemampuan sumber daya. Untuk meningkatkan sistem, manajer harus mencari sumber penyebab masalah karena sering kali manajer melakukan kekeliruan, yaitu lebih banyak menekankan aspek pemecahan masalah dari pada mencari sumber penyebab masalah tersebut.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan tujuan dan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Aktivitas rantai nilai benih mentimun yang memiliki peluang untuk dijadikan perumusan strategi keunggulan bersaing adalah aktivitas logistik keluar dengan sub aktivitas penggudangan produk dan pengiriman produk. Hal itu dikarenakan aktivitas logistik keluar memiliki nilai terendah yaitu 0,076.
2. Strategi yang tepat untuk meningkatkan keunggulan bersaing pada benih mentimun adalah dengan mencari penyebab kelemahan dari faktor internal dan aktifitas penting yang berkaitan dengan aktivitas primer logistik keluar. Faktor internal yang masih harus diperbaiki adalah faktor internal manajemen operasi sedangkan aktivitas pentingnya adalah memeriksa ketersediaan (5,0) pengawasan kualitas (4,4) dan pengawasan kondisi gudang (4,75). Penyebab kelemahan dari faktor internal dan aktivitas penting logistik keluar adalah masih belum optimalnya pendekatan unsur TQM. Unsur TQM yang belum berjalan optimal adalah pendekatan ilmiah (5,0), kebebasan yang terkendali (4,1) dan perbaikan sistem berkelanjutan (4,4). Maka perumusan strateginya dengan pendekatan unsur TQM yang belum berjalan optimal.

### 6.2. Saran

Selain melakukan penelitian di CV. ASI dan melihat secara langsung kondisi lapang perusahaan terdapat beberapa saran yang diberikan kepada perusahaan terkait kinerja perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan perlu menganalisis aktivitas pendukung benih mentimun untuk memaksimalkan kinerja aktivitas primer.
2. Perusahaan harus lebih memperhatikan dalam mengevaluasi dan memperbaiki setiap aktivitas perusahaan dari kegiatan pembuatan bahan baku sampai ke pelayanan terhadap konsumen.



3. Memberikan sarana dan prasarana yang baik kepada faktor-faktor internal seperti manajemen, sumber daya manusia, operasi, organisasi dan keuangan.
4. Memperbaiki sistem internal maupun eksternal dalam perusahaan walaupun sedang tidak ada permasalahan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aji Narakasuma, M., Miftah Fauzi, A., & Firdaus, M. (2016). RANTAI NILAI PRODUK OLAHAN BUAH MANGGIS, *10*(1), 11–21.
- Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi : Teori, Konsep, Kinerja* (1st ed.). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Arifenie, N. F. (2018). Kebutuhan Benih Hortikultura Meningkat.
- Arin, R. D. N., Astuti, R., & Iksari, D. M. (2013). Penilaian kinerja pemasok susu segar menggunakan metode analytic network process dan rating scale: studi kasus di pusat koperasi industri susu Sekar Tanjung Pasuruan. *Jurnal Teknologi Pertanian*, *14*(3), 131–140.
- Arsanti, I. W., Sayekti, A. L., & Kiloes, A. M. (2017). Analisis Rantai Nilai Komoditas Kubis ( *Brassica oleracea L* ): Studi Kasus di Sentra Produksi Kabupaten Karo ( Value Chain Analysis of Cabbages : Case Study in Karo District Production Centre ). *Pusat Penelitian Dan Pengembangan Hortikultura*, (Bps 2011), 269–278.
- Assauri, S. (n.d.). *Strategi Management, Sustainable Competitive Advantages*. Jakarta.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2011). *Research Methods for business* (Edisi I). Jakarta: Salemba Empat.
- Budi, J. D. (2011). Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Jatim Selatan Malang. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang*, *11*, 1–12.
- Carpenter, & Sanders. (2007). *Strategic Management, A Dynamic Perspective: Concepts & Cases* (2nd ed.). Pearson Education.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2007). Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research-Technology Management*,

50(3), 52–66. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(97\)83946-X](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(97)83946-X)

David, R. F. (2006). *Strategic : Management : Concept and Cases*. (S. Rahoyo, Ed.) (10th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Endriawan, E. . (2000). Keunggulan Bersaing PT. Abadi Nusa Pada Masa Krisis : Sebuah Telaah Strategi.

Goetsch, & Davis, S. (1994). *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness*. (C. N. J, Ed.). Prentice Hall International, Inc.

Hensler, & Brunell. (2003). *Total Quality Management* (8th ed.). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Hunger, D. J., & Wheelen, L. T. (2003). *Manajemen Strategis*. (J. Agung, Ed.). Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.

Hunger, D. J., & Wheelen, L. T. (2004). *Strategig Management and Business Policy* (9th ed.). Pearson Prentice Hall.

Ikhwana, A. (2017). Analisis Dan Strategi Penambahan Nilai Jual Komoditas Kopi Melalui Penataan Rantai Nilai Komoditas Kopi, 1–8.

Indriantoro, F. W., Sa'id, E. G., & Guritno, P. (2016). Rantai Nilai Produksi Minyak Sawit Berkelanjutan. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 9(2), 108–116. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17358/jma.9.2.108-116>

Julianto. (2016). Industri Benih Hortikultura Nasional Siap Bersaing.

Kaluzny, A. D., & McLaughlin, C. P. (2006). *Continuous Quality Improvement in Health Care : Theory, Implementation, and Applications* (3rd ed.). London: Jones and Bartlett Publishers, Inc.

Kaoru, I. (1992). *Pengendalian Mutu Terpadu*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Kopalle K, P., & Lehman R, D. (1995). The Effects of Advertised and Observed Quality on Espectation about New Product Quality. *Journal of Marketing*

*Research*, 32, 280–290.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2008). *Manajemen Pemasaran*. (A. Maulana & W. Hardani, Eds.). Jakarta: Erlangga.

Kusuma, Y., Sumarauw, J., & Wangke, S. J. . (n.d.). Analisis Sistem Manajemen Pergudangan Pada CV.Sulawesi Pratama Manado. *Manajemen*.

Lee, L. ., & Tan, E. (2012). The Influences of Antecedents on Employee Creativity and Employee Performance. *A Meta Performance Management*, 15, 289–301.

Leopatria, M., & T, H. C. P. S. (2013). Perancangan Sistem Manajemen Gudang Tepung di PT X, 1(2), 49–56. Retrieved from <http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/teknik-industri/article/download/976/875>

Mc Williams, A., & Siegel, D. (1997). Event Studies In Management Research : Theoretical And Empirical Issues. *Academy of Management*, 40, 626–637.

Minten, B., Dereje, M., Engida, E., & Kuma, T. (2017). Coffee value chains on the move: Evidence in Ethiopia. *Food Policy*, (March 2016). <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2017.07.012>

Mulyadi, & Johny, S. (2001). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* (2nd ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Murphree, M., & Andy, J. (2017). Countering Overseas Power in Global Value Chains : Information Asymmetries and Subcontracting in the Plastics Industry ☆. *Journal of International Management*, (September), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.09.007>

Nasution. (2010). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Pawitra, T. (1993). Kepuasan Pelanggan Sebagai Keunggulan Daya Saing : Konsep, Pengukuran, dan Implikasi Strategik. *Manajemen Prasetiya Mulya*, 1, 1–9.

- Pearce A, J., & Robinson B, R. (2014). *Manajemen Startegis, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. (D. Halim A, Ed.) (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Pelham, A. M. (1997). Mediating Influences on the Relationsmp between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55–76. <https://doi.org/10.1080/10696679.1997.11501771>
- Ponte, S., & Ewert, J. (2009). Which Way is “Up” in Upgrading? Trajectories of Change in the Value Chain for South African Wine. *World Development*, 37(10), 1637–1650. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.03.008>
- Porter, Michael, E. (1987). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Porter, E. M. (1994). *Keunggulan Bersaing. Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakrta Barat: Binarupa Aksara.
- Porter, M. (1994). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Puspito, D. P., Kusnandar, K., & Setyowati, N. (2016). ANALISIS RANTAI NILAI UBI KAYU (*Manihot esculenta crantz*) DI KABUPATEN PATI. *Caraka Tani - Journal of Sustainable Agriculture*, 31(2), 94–101. Retrieved from <https://jurnal.uns.ac.id/carakatani/article/view/11954/10494>
- Rahardjo, B. (2017). Perancangan Sistem Manajemen Gudang Material Penunjang Di Pt Xyz. *Jurnal Teknik Industri*, 12(2), 127–136.
- Rieple, A., & Singh, R. (2015). A value chain analysis of the organic cotton industry: The case of UK retailers and Indian suppliers. *Ecological Economics*, 69(11), 2292–2302. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2010.06.025>
- Rosales, R. M., Pomeroy, R., Calabio, I. J., Batong, M., Cedo, K., Escara, N., ...

- Sobrevega, M. A. (2017). Value chain analysis and small-scale fisheries management. *Marine Policy*, 83(February), 11–21. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2017.05.023>
- Sayaka, B. (2016). Daya Saing Produsen Benih Sayuran, 565–579.
- Simamora, B. (2005). *Analisis Multivariat Pemasaran*. Jakarta: Gramedia.
- Sinkula, J. M. (2010). Market Information and Processing Organizational Learning, 58(1), 35–45.
- Soemardi. (1992). Konsep ISO-9000 dan Kualitas Internasional : Tantangan bagi Industri Barang dan Jasa yang Berorientasi Ekspor. *Manajemen Dan Usahawan Indonesia*, 45–48.
- Statistik, B. P. (2017). Konsumsi Buah Dan Sayur Susenas Maret 2016, 15.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&O*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, A. F. (2014). Analisis Rantai Nilai Pada Aktifitas Primer Produksi “Cireng Bandung Isi” Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing. Retrieved from <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=189352&val=6467&title=Analisis Rantai Nilai Pada Aktifitas Primer Produksi Cireng Bandung Isi Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing>
- Tjiptono, F., & Diana, A. (1995). *Total Quality Management (Pertama)*. Yogyakarta: ANDI OFFSET.
- Tong, Y. (2017). Land Use Policy Vertical specialisation or linkage development for agro-commodity value chain upgrading ? The case of Malaysian palm oil. *Land Use Policy*, 68(August), 585–596. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.08.020>
- Tosida, E. T., Thaheer, H., & Maryana, S. (2017). Strategi Peningkatan Daya Saing



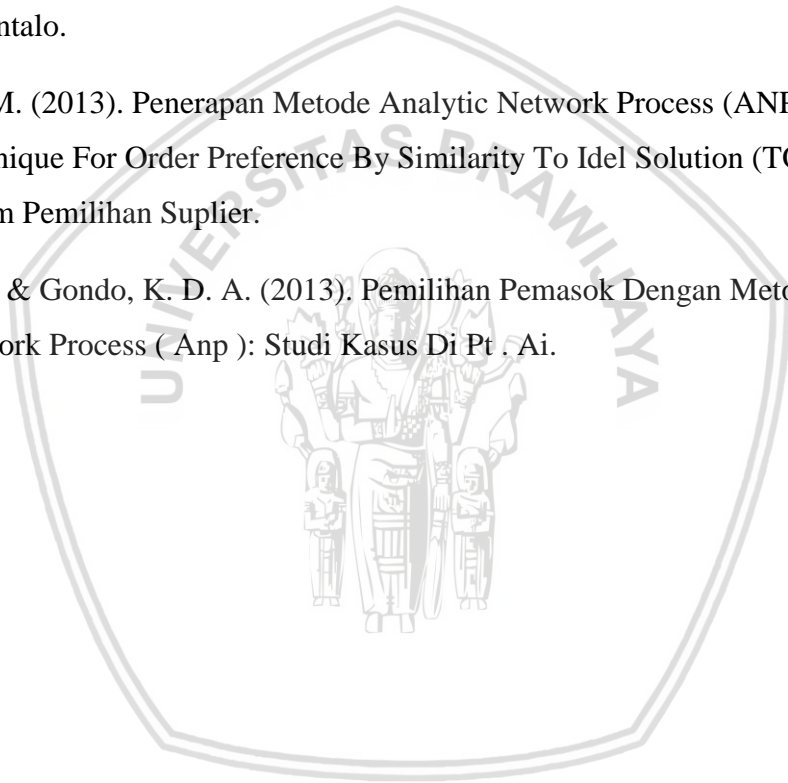
Melalui Framework Rantai Nilai Untuk Kompetensi Usaha Jasa Telematika Indonesia. *Jurnal Penelitian Pos Dan Informatika*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.17933/jppi.2015.0501001>

Witjaksono, J. (2017). The Assessment of Value Chain and Value Added Analysis of Maize (Case Study in Konawe District, Southeast Sulawesi Province). *Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia*, 22(3), 156–162. <https://doi.org/10.18343/jipi.22.3.156>

Wolok, E. (2011). Fungsi Sistem Pengawasan Pengiriman Barang Pada PT.Columbia Gorontalo.

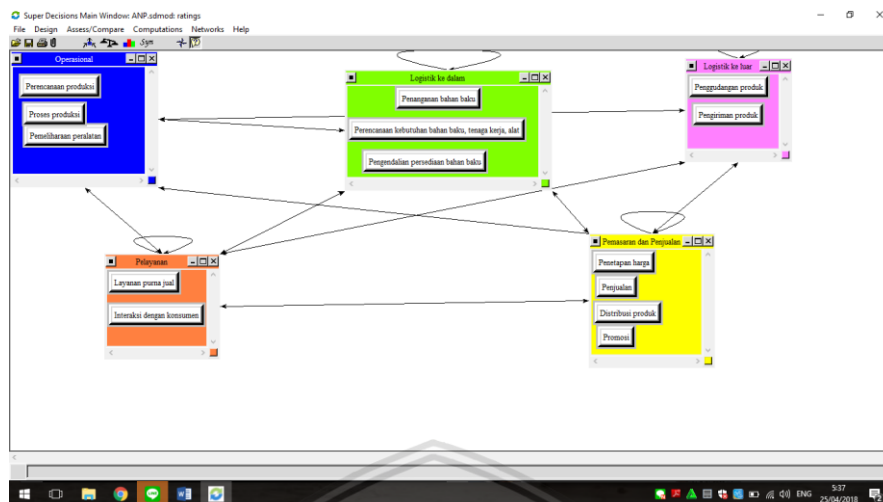
Yulianti, M. (2013). Penerapan Metode Analytic Network Process (ANP) Dan Technique For Order Preference By Similarity To Ideal Solution (TOPSIS) Dalam Pemilihan Suplier.

Yusuf, Y., & Gondo, K. D. A. (2013). Pemilihan Pemasok Dengan Metode Analytic Network Process ( Anp ): Studi Kasus Di Pt . Ai.





## Lampiran 1. Kerangka Aktivitas Primer Menggunakan Super Decisions



## Lampiran 2. Perhitungan *Unweighted Supermatrix* Aktivitas Primer Menggunakan Super Decisions

Cluster Node Labels		Logistik ke dalam			Logistik ke luar		Operasional		
		Penanganan bahan baku	Pengendalian persediaan bahan baku	Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat	Penggudangan produk	Pengiriman produk	Pemeliharaan peralatan	Perencanaan produksi	Proses produksi
Logistik ke dalam	Penanganan bahan baku	0.000000	0.888889	0.888889	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.900000
	Pengendalian persediaan bahan baku	0.500000	0.000000	0.111111	0.000000	0.000000	0.000000	0.500000	0.000000
	Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat	0.500000	0.111111	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.500000	0.100000
Logistik ke luar	Penggudangan produk	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	1.000000	0.000000
	Pengiriman produk	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Operasional	Pemeliharaan peralatan	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.900000
	Perencanaan produksi	0.000000	1.000000	0.888889	1.000000	0.000000	0.000000	0.888889	0.100000
	Proses produksi	1.000000	0.000000	0.111111	0.000000	0.000000	1.000000	0.111111	0.000000

Cluster Node Labels		Logistik ke dalam			Logistik ke luar		Operasional		
		Penanganan bahan baku	Pengendalian persediaan bahan baku	Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat	Penggudangan produk	Pengiriman produk	Pemeliharaan peralatan	Perencanaan produksi	Proses produksi
Operasional	Perencanaan produksi	0.000000	1.000000	0.888889	1.000000	0.000000	0.000000	0.888889	0.100000
	Proses produksi	1.000000	0.000000	0.111111	0.000000	0.000000	1.000000	0.111111	0.000000
Pelayanan	Interaksi dengan konsumen	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.900000	0.000000
	Layanan purna jual	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	0.100000	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi produk	0.000000	0.000000	0.000000	0.888889	0.888889	0.000000	0.000000	0.000000
	Penetapan harga	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Penjualan	0.000000	0.000000	1.000000	0.111111	0.111111	0.000000	0.000000	0.000000
	Promo	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000

## Lampiran 2. Lanjutan

Cluster Node Labels		Operasional		Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan			
		Perencanaan produksi	Proses produksi	Interaksi dengan konsumen	Layanan purna jual	Distribusi produk	Penetapan harga	Penjualan	Promo si
Logistik ke dalam	Penanganan bahan baku	0.000000	0.900000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pengendalian persediaan bahan baku	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat	0.500000	0.100000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000
Logistik ke luar	Penggudangan produk	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.500000	0.000000	0.500000	0.000000
	Pengiriman produk	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.500000	0.000000	0.500000	0.000000
Operasi	Pemeliharaan peralatan	0.000000	0.900000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Perencanaan produksi	0.888889	0.100000	1.000000	1.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000
	Proses produksi	0.111111	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000

Cluster Node Labels		Operasional		Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan			
		Perencanaan produksi	Proses produksi	Interaksi dengan konsumen	Layanan purna jual	Distribusi produk	Penetapan harga	Penjualan	Promo si
Operasi	Perencanaan produksi	0.888889	0.100000	1.000000	1.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000
	Proses produksi	0.111111	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Pelayanan	Interaksi dengan konsumen	0.900000	0.000000	0.000000	1.000000	1.000000	0.000000	0.900000	1.000000
	Layanan purna jual	0.100000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.100000	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi produk	0.000000	0.000000	0.766600	0.000000	0.000000	0.761905	0.766600	0.757456
	Penetapan harga	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.712487	0.000000	0.183307	0.054477
	Penjualan	0.000000	0.000000	0.183307	1.000000	0.233059	0.190476	0.000000	0.188067
	Promo si	0.000000	0.000000	0.050093	0.000000	0.054454	0.047619	0.050093	0.000000

### Lampiran 3 Perhitungan Weighted Matrix Aktivitas Primer Benih Mentimun menggunakan Super Decisions

Cluster Node Labels		Logistik ke dalam			Logistik ke luar		Operasional		
		Penanganan bahan baku	Pengendalian persediaan bahan baku	Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat	Penggudangan produk	Pengiriman produk	Pemeliharaan peralatan	Perencanaan produksi	Proses produksi
Logistik ke dalam	Penanganan bahan baku	0.000000	0.173404	0.065973	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.346447
	Pengendalian persediaan bahan baku	0.097540	0.000000	0.008247	0.000000	0.000000	0.000000	0.084477	0.000000
	Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat	0.097540	0.021675	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.084477	0.038494
Logistik ke luar	Penggudangan produk	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.434366	0.000000	0.124121	0.000000
	Pengiriman produk	0.000000	0.000000	0.000000	0.301294	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Operasional	Pemeliharaan peralatan	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.553553
	Perencanaan produksi	0.000000	0.804921	0.272214	0.382003	0.000000	0.000000	0.239959	0.061506
	Proses produksi	0.804921	0.000000	0.034027	0.000000	0.000000	0.381870	0.029995	0.000000

Cluster Node Labels		Logistik ke dalam			Logistik ke luar		Operasional		
		Penanganan bahan baku	Pengendalian persediaan bahan baku	Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat	Penggudangan produk	Pengiriman produk	Pemeliharaan peralatan	Perencanaan produksi	Proses produksi
Operasional	Perencanaan produksi	0.000000	0.804921	0.272214	0.382003	0.000000	0.000000	0.239959	0.061506
	Proses produksi	0.804921	0.000000	0.034027	0.000000	0.000000	0.381870	0.029995	0.000000
Pelayanan	Interaksi dengan konsumen	0.000000	0.000000	0.272060	0.000000	0.109053	0.000000	0.393275	0.000000
	Layanan purna jual	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.618130	0.043697	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi produk	0.000000	0.000000	0.000000	0.281514	0.405850	0.000000	0.000000	0.000000
	Penetapan harga	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Penjualan	0.000000	0.000000	0.347479	0.035189	0.050731	0.000000	0.000000	0.000000
	Promosi	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000

Cluster Node Labels		Operasional		Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan			
		Perencanaan produksi	Proses produksi	Interaksi dengan konsumen	Layanan purna jual	Distribusi produk	Penetapan harga	Penjualan	Promosi
Logistik ke dalam	Penanganan bahan baku	0.000000	0.346447	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Pengendalian persediaan bahan baku	0.084477	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat	0.084477	0.038494	0.066500	0.000000	0.000000	0.000000	0.191207	0.000000
Logistik ke luar	Penggudangan produk	0.124121	0.000000	0.000000	0.000000	0.164402	0.000000	0.132967	0.000000
	Pengiriman produk	0.000000	0.000000	0.154595	0.000000	0.164402	0.000000	0.132967	0.000000
Operasional	Pemeliharaan peralatan	0.000000	0.553553	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Perencanaan produksi	0.239959	0.061506	0.273152	0.350687	0.000000	0.374540	0.000000	0.000000
	Proses produksi	0.029995	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000

### Lampiran 3. Lanjutan

Cluster Node Labels		Operasional		Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan			
		Perencanaan produksi	Proses produksi	Interaksi dengan konsumen	Layanan purna jual	Distribusi produk	Penetapan harga	Penjualan	Promo si
Operasi onal	Perencanaan produksi	0.239959	0.061506	0.273152	0.350687	0.000000	0.374540	0.000000	0.000000
	Proses produksi	0.029995	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Pelayan an	Interaksi dengan konsumen	0.393275	0.000000	0.000000	0.341425	0.212062	0.000000	0.154363	0.315946
	Layanan purna jual	0.043697	0.000000	0.265938	0.000000	0.000000	0.000000	0.017151	0.000000
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi produk	0.000000	0.000000	0.183842	0.000000	0.000000	0.476541	0.284673	0.518141
	Penetapan harga	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.327127	0.000000	0.068070	0.037265
	Penjuala n	0.000000	0.000000	0.043960	0.307887	0.107005	0.119135	0.000000	0.128648
	Promo si	0.000000	0.000000	0.012013	0.000000	0.025002	0.029784	0.018602	0.000000

### Lampiran 4. Perhitungan Limiting Matrix Aktivitas Primer Benih Mentimun menggunakan Super Decis

Cluster Node Labels		Logistik ke dalam			Logistik ke luar		Operasional		
		Penanganan bahan baku	Pengendalian persediaan bahan baku	Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat	Penggudangan produk	Pengiriman produk	Pemeliharaan peralatan	Perencanaan produksi	Proses produksi
Logistik ke dalam	Penanganan bahan baku	0.014616	0.014616	0.014616	0.014616	0.014616	0.014616	0.014616	0.014616
	Pengendalian persediaan bahan baku	0.018627	0.018627	0.018627	0.018627	0.018627	0.018627	0.018627	0.018627
	Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat	0.044383	0.044383	0.044383	0.044383	0.044383	0.044383	0.044383	0.044383
Logistik ke luar	Penggudangan produk	0.095673	0.095673	0.095673	0.095673	0.095673	0.095673	0.095673	0.095673
	Pengiriman produk	0.087357	0.087357	0.087357	0.087357	0.087357	0.087357	0.087357	0.087357
Operasi onal	Pemeliharaan peralatan	0.013514	0.013514	0.013514	0.013514	0.013514	0.013514	0.013514	0.013514
	Perencanaan produksi	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294
	Proses produksi	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413



## Lampiran 4. Lanjutan

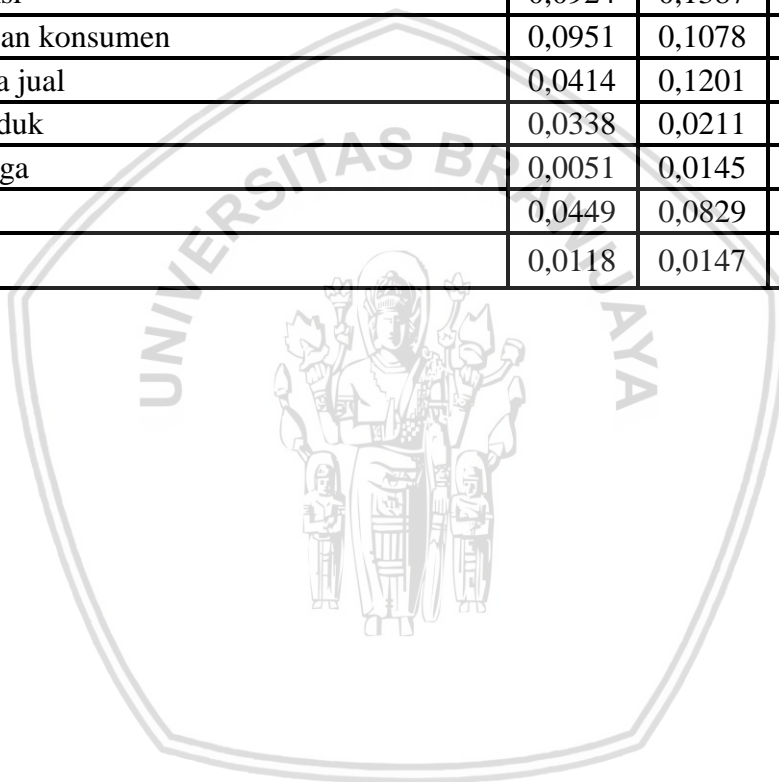
Cluster Node Labels		Logistik ke dalam			Logistik ke luar		Operasional		
		Penanganan bahan baku	Pengendalian persediaan bahan baku	Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat	Penggudangan produk	Pengiriman produk	Pemeliharaan peralatan	Perencanaan produksi	Proses produksi
Operasional	Perencanaan produksi	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294
	Proses produksi	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413
Pelayanan	Interaksi dengan konsumen	0.165208	0.165208	0.165208	0.165208	0.165208	0.165208	0.165208	0.165208
	Layanan purna jual	0.062234	0.062234	0.062234	0.062234	0.062234	0.062234	0.062234	0.062234
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi produk	0.142337	0.142337	0.142337	0.142337	0.142337	0.142337	0.142337	0.142337
	Penetapan harga	0.051786	0.051786	0.051786	0.051786	0.051786	0.051786	0.051786	0.051786
	Penjualan	0.072129	0.072129	0.072129	0.072129	0.072129	0.072129	0.072129	0.072129
	Promosi	0.008427	0.008427	0.008427	0.008427	0.008427	0.008427	0.008427	0.008427

Cluster Node Labels		Operasional		Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan			
		Perencanaan produksi	Proses produksi	Interaksi dengan konsumen	Layanan purna jual	Distribusi produk	Penetapan harga	Penjualan	Promosi
Logistik ke dalam	Penanganan bahan baku	0.014616	0.014616	0.014616	0.014616	0.014616	0.014616	0.014616	0.014616
	Pengendalian persediaan bahan baku	0.018627	0.018627	0.018627	0.018627	0.018627	0.018627	0.018627	0.018627
	Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat	0.044383	0.044383	0.044383	0.044383	0.044383	0.044383	0.044383	0.044383
Logistik ke luar	Penggudangan produk	0.095673	0.095673	0.095673	0.095673	0.095673	0.095673	0.095673	0.095673
	Pengiriman produk	0.087357	0.087357	0.087357	0.087357	0.087357	0.087357	0.087357	0.087357
Operasional	Pemeliharaan peralatan	0.013514	0.013514	0.013514	0.013514	0.013514	0.013514	0.013514	0.013514
	Perencanaan produksi	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294
	Proses produksi	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413

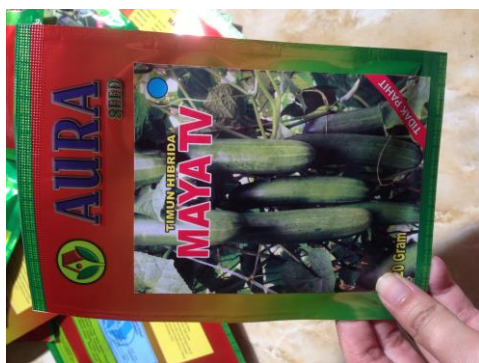
Cluster Node Labels		Operasional		Pelayanan		Pemasaran dan Penjualan			
		Perencanaan produksi	Proses produksi	Interaksi dengan konsumen	Layanan purna jual	Distribusi produk	Penetapan harga	Penjualan	Promosi
Operasional	Perencanaan produksi	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294	0.199294
	Proses produksi	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413	0.024413
Pelayanan	Interaksi dengan konsumen	0.165208	0.165208	0.165208	0.165208	0.165208	0.165208	0.165208	0.165208
	Layanan purna jual	0.062234	0.062234	0.062234	0.062234	0.062234	0.062234	0.062234	0.062234
Pemasaran dan Penjualan	Distribusi produk	0.142337	0.142337	0.142337	0.142337	0.142337	0.142337	0.142337	0.142337
	Penetapan harga	0.051786	0.051786	0.051786	0.051786	0.051786	0.051786	0.051786	0.051786
	Penjualan	0.072129	0.072129	0.072129	0.072129	0.072129	0.072129	0.072129	0.072129
	Promosi	0.008427	0.008427	0.008427	0.008427	0.008427	0.008427	0.008427	0.008427

Lampiran 5. Perhitungan Penilaian Setiap Responden

Sub Aktivitas	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4
Penanganan bahan baku	0,1168	0,0512	0,0019	0,0147
Pengendalian persediaan bahan baku	0,1413	0,0172	0,0015	0,0187
Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat	0,1919	0,1165	0,0116	0,0444
Penggudangan produk	0,0351	0,0189	0,0103	0,0957
Pengiriman produk	0,0305	0,0188	0,0111	0,0874
Pemeliharaan peralatan	0,0192	0,0874	0,0028	0,0136
Perencanaan produksi	0,1416	0,1923	0,0522	0,1993
Proses produksi	0,0924	0,1387	0,0178	0,0244
Interaksi dengan konsumen	0,0951	0,1078	0,1809	0,1653
Layanan purna jual	0,0414	0,1201	0,0774	0,0622
Distribusi produk	0,0338	0,0211	0,1164	0,1422
Penetapan harga	0,0051	0,0145	0,1276	0,0518
Penjualan	0,0449	0,0829	0,1162	0,0722
Promosi	0,0118	0,0147	0,2876	0,0084



## Lampiran 6. Dokumentasi



Gambar 5. Benih Mentimun yang Dipasarkan



Gambar 6..Ruang Processing



Gambar 7. Ruang Processing



Gambar 8. Benih Mentimun yang baru masuk di Gudang I

## Lampiran 7. Kuisioner Penelitian

## KUISIONER PENELITIAN

RANTAI NILAI PADA AKTIVITAS PRIMER BENIH MENTIMUN SEBAGAI DASAR  
PERUMUSAN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING**I. Pengantar**

Salah satu fungsi yang terpenting dalam mendukung usaha untuk mencapai tujuan unit usaha adalah mengetahui sumber-sumber dan potensi yang unggul dalam unit usaha. Salah satunya adalah dengan menganalisis rantai nilai pada aktivitas primer benih mentimun. Aktivitas primer adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk dan penjualannya serta transfer ke pembeli dan juga bantuan purna jual. Pada rantai nilai, dalam pelaksanaannya perlu dilakukan pengukuran kinerja agar perusahaan bisa melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan demi berlangsungnya aktivitas primer benih mentimun yang lebih baik agar dapat bersaing. Sehingga unit usaha harus mengantisipasi peluang internal dan mengembangkannya.

**II. Identitas Responden**

Nama :

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan

Jabatan :

Lama bekerja :

**III. Kuisioner Mengenai Potensi Aktivitas Internal Perusahaan.**

Kuisioner ini dimaksudkan agar responden memberikan penilaian terhadap sub aktivitas dan aktivitas utama pada benih mentimun apakah kinerjanya sudah baik (optimal) atau belum. Berikut petunjuk pengisiannya.

Skala Penilaian	Definisi	Penjelasan
1	Sama pentingnya	Kedua aktivitas menyumbangkan sama pada tujuan
3	Agak lebih penting yang satu atas lainnya	Pengalaman dan keputusan menunjukan sedikit berpengaruh atau satu aktivitas lebih dari yang lain
5	Cukup penting	Pengalaman dan keputusan menunjukan pengaruh atas satu aktivitas lebih dari yang lain.
7	Sangat penting	Pengalaman dan keputusan menunjukan pengaruh yang kuat atas satu aktivitas lebih dari yang lain.
9	Muthlak penting	Bukti sangat berpengaruh satu aktivitas atas yang lain.
2,4,6,8	Sama pentingnya diantara dua nilai berdekatan	Nilai tengah diantara dua nilai keputusan berdekatan

Aktivitas pada kolom paling kiri dibandingkan dengan aktivitas pada kolom paling kanan. Bobot 9 sd 2 (pada bagian kiri ) adalah milik aktivitas pada kolom kiri, sedangkan bobot 9 sd 2 (pada bagian kanan) adalah milik aktivitas pada kolom bagian kanan. Beri tanda silang pada kolom bobot yang sesuai berdasarkan nilai ketergantungan yang telah dijelaskan pada table diatas.

### I. Kuisioner Mengenai Potensi Aktivitas Internal Perusahaan

Kuisioner ini dimaksudkan agar responden memberikan penilaian terhadap sub aktivitas dan aktivitas utama pada benih mentimun.

Aktivitas	Skala Penilaian																		Aktiivitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Logistik ke dalam																		Operasi	
Logistik ke dalam																		Pemasaran dan Penjualan	
Logistik ke dalam																		Pelayanan	
Operasi																		Logistik ke dalam	
Operasi																		Logistik ke luar	
Operasi																		Pemasaran dan Penjualan	
Operasi																		Pelayanan	
Logistik ke luar																		Operasi	
Logistik ke luar																		Pemasaran dan penjualan	
Logitik ke luar																		Pelayanan	
Pemasaran dan Penjualan																		Operasi	
Pemasaran dan Penjualan																		Logitik ke luar	
Pemasaran dan Penjualan																		Pelayanan	



Pelayanan																			Operasi
Pelayanan																			Pemasaran dan penjualan

### Pembobotan sub aktivitas logistik ke dalam

Aktivitas	Skala Penilaian																		Aktiivita
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Perencanaan kebutuhan bahan baku tenaga kerja, alat																		Penanganan bahan baku	
Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja alat.																		Pengendalian persediaan bahan baku	
Penanganan bahan baku																		Pengendalian bahan baku	

### Pembobotan sub aktivitas operasi

Aktivitas	Skala Penilaian																		Aktiivitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Perencanaan produksi																		Pemeliharaan peralatan	
Perencanaan produksi																		Proses produksi	
Proses produksi																		Pemeliharaan	

### Pembobotan sub aktivitas logistik ke luar

Aktivitas	Skala Penilaian																		Aktiivitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Penggudangan produks																		Pengiriman produk	

### Pembobotan sub aktivitas penjualan dan pemasaran

Aktivitas	Skala Penilaian																		Aktiivitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Penetapan harga																		Penjualan	
Penetapan harga																		Distribusi produk	
Penetapan harga																		Promosi	
Penjualan																		Distribusi produk	
Penjualan																		Promosi	
Distribusi produk																		Promosi	

**Pembobotan sub aktivitas pelayanan**

Aktivitas	Skala Penilaian																		Aktiivitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Layanan purna jual																		Interaksi dengan konsumen	



Aktivitas	Skala Penilaian																		Aktiivitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Penanganan bahan baku																		Pengendalian persediaan bahan baku	
Penanganan bahan baku																		Proses produksi	
Penanganan bahan baku																		Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat	
Perencanaan kebutuhan bahan baku, alat tenaga kerja																		Pengendalian persediaan	
Perencanaan kebutuhan bahan baku, alat, tenaga kerja																		Perencanaan produksi	
Perencanaan kebutuhan bahan baku, alat, tenaga kerja																		Interaksi dengan konsumen	
Perencanaan kebutuhan bahan baku, alat, tenaga kerja																		Penjualan	
Pengendalian persediaan bahan baku																		Perencanaan kebutuhan bahan baku	
Pengendalian persediaan bahan baku																		Perencanaan produksi	
Perencanaan produksi																		Layanan purna jual	
Perencanaan produksi																		Interaksi dengan konsumen	
Proses produksi																		Penanganan bahan baku	

Aktivitas	Skala Penilaian																	Aktiivitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Proses produksi																		Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, alat
Proses produksi																		Perencanaan produksi
Proses produksi																		Pemeliharaan peralatan
Penggudangan produk																		Perencanaan produksi
Penggudangan produk																		Pengiriman prosuk
Penggudangan produk																		Distribusi produk
Penggudangan produk																		Penjualan
Pengiriman produk																		Penggudangan produk
Pengiriman produk																		Penjualan
Pengiriman produk																		Distribusi
Pengiriman produk																		Interaksi dengan konsumen
Penetapan harga																		Perencanaan produksi

Aktivitas	Skala Penilaian																		Aktiivitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Penetapan harga																		Penjualan	
Penetapan harga																		Distribssi produk	
Penetapan harga																		Promosi	
Penjualan																		Penggudangan produk	
Penjualan																		Pengiriman produk	
Penjualan																		Penetapan harga	
Penjualan																		Distribusi produk	
Penjualan																		Promosi	
Penjualan																		Interaksi dengan konsumen	
Distribusi produk																		Penggudangan produk	
Distribusi produk																		Pengiriman produk	
Distribusi produk																		Penjualan	
Distribusi produk																		Promosi	
Distribusi produk																		Interaksi dengan konsumen	
Promosi																		Penjualan	



Aktivitas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aktivitas
Promosi																		Distribusi produk
Promosi																		Interaksi dengan konsumen
Layanan purna jual																		Penjualan
Layanan purna jual																		Interaksi dengan konsumen
Interaksi dengan konsumen																		Perencanaan produksi
Interaksi dengan konsumen																		Penjualan
Interaksi dengan konsumen																		Promsoi
Interaksi dengan konsumen																		Layanan purna jual

### 1. Keterangan aktivitas primer produksi benih mentimun

No	Aktivitas	Keterangan
1	Logistik ke dalam	Aktivitas yang berhubungan dengan penanganan material sebelum digunakan
2	Operasi	Aktivitas yang berhubungan dengan masukan menjadi bentuk produk akhir
3	Logistik ke luar	Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian fisik produk kepada pembeli
4	Pemasaran dan Penjualan	Aktivitas yang berhubungan dengan pemberian sarana yang dapat digunakan oleh pembeli untuk membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk membeli
5	Pelayanan	Aktivitas primer yang berhubungan dengan penyediaan, pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk.

### 2. Keterangan sub aktivitas logistic ke dalam

No.	Sub Aktivitas	Keterangan
1	Perencanaan kebutuhan bahan baku	Merencanakan jumlah stok atau persediaan bahan baku, kebutuhan tenaga kerja dan alat, dan menjamin ketersediannya dalam jumlah yang tepat meliputi keputusan jumlah bahan baku, tenaga kerja, alat.
2	Penanganan bahan baku	Perlakuan atau tindakan penanganan terhadap bahan baku yang digunakan sebelum digunakan dalam proses produksi untuk mencegah penurunan kualitas, meliputi penumpukan, pencucian dan pemisahan kotoran.
3	Pengendalian persediaan bahan baku	kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, penentuan kebutuhan bahan baku sehingga kebutuhan operasi dapat dipenuhi pada waktu tertentu, meliputi jadwal pembelian dan pengiriman bahan baku.

### 3. Keterangan sub aktivitas operasional

No.	Sub Aktivitas	Keterangan
1	Perencanaan produksi	Merencanakan jumlah produksi , jadwal produksi, cara pembuatan produk, dan variasi pembuatan produk. Meliputi keputusan jumlah produksi, jadwal produksi, cara pembuatan produk, dan jenis produk.
2	Proses produksi	Cara untuk membuat suatu produk dengan memanfaatkan sumber yang ada. Seperti bahan baku, tenaga kerja, dan alat, meliputi pembuatan produk, pengemasan, dan <i>labelling</i> .
3	Pemeliharaan peralatan	Segala usaha yang dilakukan terus menerus agar alat atau mesin tetap terpelihara baik sehingga siap dipakai pada saat digunakan, meliputi jadwal pemeliharaan mesin dan efisiensi mesin. produk, dan jenis produk.

### 4. Keterangan sub aktivitas logistic ke luar

No.	Sub Aktivitas	Keterangan
1	Penggudangan produk	Kegiatan penanganan terhadap produk hingga pengiriman ke konsumen , dimana tujuannya untuk menjamin bahwa produk dalam kondisi baik (tidak cacat), meliputi jumlah dan jenis produk digudang, kondisi produk dan kondisi gudang.
2	Pengiriman Produk	Kegiatan untuk mengirimkan produk dalam jumlah tertentu, ke area distribusi dan dalam jangka waktu itu. Meliputi jumlah dan jenis produk yang dikirim, area distribusi, dan waktu pengiriman.

### 5. Keterangan sub aktivitas penjualan dan pemasaran

No.	Sub Aktivitas	Keterangan
1	Penetapan harga	Menetapkan harga suatu produk, meliputi harga produk
2	Penjualan	Kegiatan menukar produk antara produsen dengan konsumen dengan nilai tertentu dimana didalamnya terdapat proses interaksi yang baik dan harmonis dengan konsumen untuk mempertahankan pasar. Meliputi volume penjualan produk
3.	Distribusi produk	Proses penyampaian produk dari produsen ke konsumen. Meliputi saluran distribusi
4	Promosi	Untuk memberitahukan atau menawarkan produk dengan tujuan menarik calon pembeli. Meliputi <i>web</i> , mulut ke mulut, bazar.

## 6. Keterangan sub aktivitas pelayanan

No.	Sub Aktivitas	Keterangan
1	Layanan purna jual	Jasa yang ditawarkan oleh produsen kepada konsumennya setelah transaksi penjualan dilakukan sebagai jaminan mutu untuk produk yang ditawarkan. Meliputi jaminan produk yang cacat.
2	Interaksi dengan konsumen	Komunikasi yang efektif dan efisien antara unit usaha dan konsumen untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen sebagai bahan perbaikan dan inovasi, meliputi kebutuhan dan keinginan konsumen.



## KUISIONER PENELITIAN

### RANTAI NILAI AKTIVITAS PRIMER BENIH MENTIMUN SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING DI CV ASI



Produksi F1

Tanggal :

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Kuisisioner ini digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan informasi dan data seputar penelitian dengan judul **Rantai Nilai Aktivitas Primer Benih Mentimun Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing di CV ASI**. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini akan menunjukkan bagaimana kondisi aktivitas primer benih mentimun yang diproduksi oleh CV ASI.

Ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/I dalam membantu pengisian kuisisioner ini sangat peneliti harapkan untuk mendukung kelancaran penelitian ini. Segala bentuk informasi atau jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I berikan dalam kuisisioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian saja.

Terimakasih atas perhatian, bantuan, dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/I

Hormat saya,

Legiana Aprilia

Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Program Studi Agribisnis

Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya.

#### I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden : .....

Jenis Kelamin : .....

Jabatan : .....

Pendidikan terakhir : .....

## II. DAFTAR PERTANYAAN

1. Apa saja kegiatan proses pembuatan galur benih mentimun?  
.....
2. Apakah ada penjadwalan dalam memproduksi benih mentimun?  
.....
3. Bahan baku di produksi sendiri atau dikirim dari supplier?  
.....
4. Penjadwalan bahan baku benih mentimun seperti apa?  
.....
5. Proses perencanaan bahan baku  
.....
6. Penanganan bahan baku seperti apa?  
.....
7. Proses pengendalian bahan baku benih mentimun?  
.....
8. Alat-alat yang digunakan dalam pembuatan galur benih mentimun?  
.....
9. Bagaimana pemeliharaan alat dan bahan dalam memproduksi benih mentimun  
.....
10. Benih mentimun jika tidak laku diapakan?  
.....
11. Ciri-ciri galur yang diinginkan oleh masyarakat/konsumen seperti apa?  
.....
12. Menurut bapak/ibu kegiatan divisi sudah baik atau belum? Jika belum apa yang akan dilakukan?  
.....
13. Apa yang dilakukan jika galur benih mentimun tidak tersedia?  
.....



14. Berapa lama proses pencarian galur benih mentimun yang diinginkan?  
.....
15. Apa yang dilakukan jika galur benih mentimun gagal atau tidak sesuai yang diinginkan perusahaan/konsumen?  
.....
16. Berapa karyawan dalam divisi produksi F1?  
.....
17. Pelatihan karyawan di divisi F1 berapa lama?  
.....
18. Varietas benih mentimun yang dihasilkan ?  
.....



## KUISIONER PENELITIAN

### RANTAI NILAI AKTIVITAS PRIMER BENIH MENTIMUN SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING DI CV ASI



Proses Produksi

Tanggal :

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Kuisisioner ini digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan informasi dan data seputar penelitian dengan judul **Rantai Nilai Aktivitas Primer Benih Mentimun Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing di CV ASI**. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini akan menunjukkan bagaimana kondisi aktivitas primer benih mentimun yang diproduksi oleh CV ASI.

Ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/I dalam membantu pengisian kuisisioner ini sangat peneliti harapkan untuk mendukung kelancaran penelitian ini. Segala bentuk informasi atau jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I berikan dalam kuisisioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian saja.

Terimakasih atas perhatian, bantuan, dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/I

Hormat saya,

Legiana Aprilia

Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Program Studi Agribisnis

Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya.

#### I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden : .....

Jenis Kelamis : .....

Jabatan : .....

Pendidikan terakhir : .....

## II. DAFTAR PERTANYAAN

1. Apa saja kegiatan proses produksi benih mentimun?  
.....
2. Apakah ada penjadwalan dalam memproduksi benih mentimun?  
.....
3. Mesin/alat yang digunakan dalam proses benih mentimun?  
.....
4. Proses perencanaan benih mentimun seperti apa?  
.....
5. Bagaimana pemeliharaan alat dan bahan dalam memproduksi benih mentimun?  
.....
6. Benih mentimun jika tidak laku diapakan?  
.....
7. Berapa banyak produksi mentimun dalam sekali memproduksi?  
.....
8. Menurut bapak/ibu kegiatan divisi sudah baik atau belum? Jika belum apa yang akan dilakukan?  
.....
9. Apa yang dilakukan jika benih mentimun tidak tersedia?  
.....
10. Berapa lama proses pencarian galur benih mentimun yang diinginkan?  
.....
11. Berapa banyak terjadi kegagalan ketika proses benih mentimun?  
.....
12. Berapa karyawan dalam divisi proses produksi?  
.....
13. Pelatihan karyawan di divisi proses produksi berapa lama?

.....  
14. Benih mentimun yang dijual berapa gram?

.....  
15. Proses pengepakan benih mentimun seperti apa?

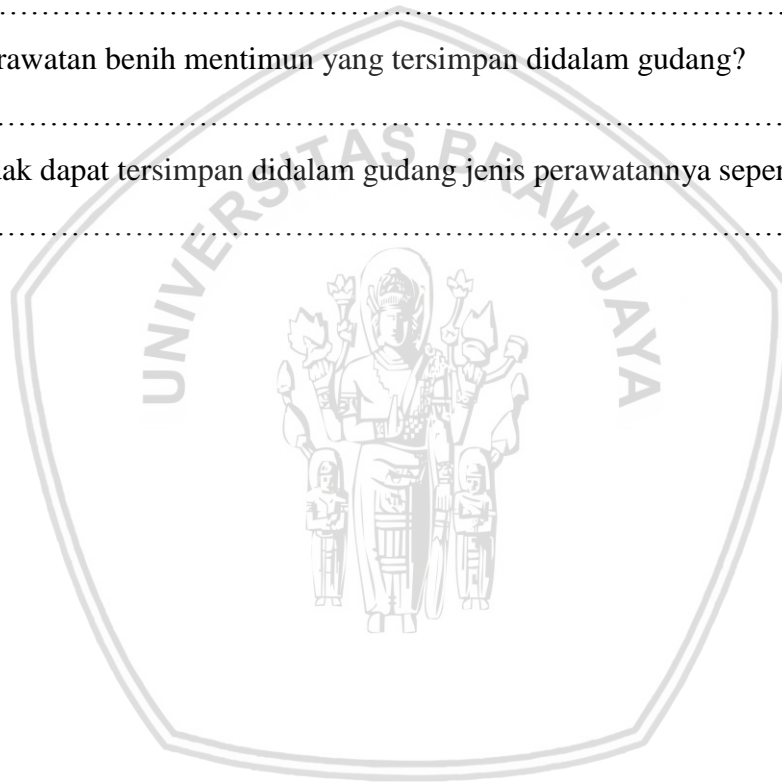
.....  
16. Benih mentimun yang sudah diproses kuat berapa lama jika disimpan didalam gudang?

.....  
17. Benih mentimun yang tidak laku diapakan oleh divisi proses produksi?

.....  
18. Bagaimana perawatan benih mentimun yang tersimpan didalam gudang?

.....  
19. Benih yang tidak dapat tersimpan didalam gudang jenis perawatannya seperti apa?

.....



## KUISIONER PENELITIAN

### RANTAI NILAI AKTIVITAS PRIMER BENIH MENTIMUN SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING DI CV ASI



Pemasaran

Tanggal :

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Kuisisioner ini digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan informasi dan data seputar penelitian dengan judul **Rantai Nilai Aktivitas Primer Benih Mentimun Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing di CV ASI**. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini akan menunjukkan bagaimana kondisi aktivitas primer benih mentimun yang diproduksi oleh CV ASI.

Ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/I dalam membantu pengisian kuisisioner ini sangat peneliti harapkan untuk mendukung kelancaran penelitian ini. Segala bentuk informasi atau jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I berikan dalam kuisisioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian saja.

Terimakasih atas perhatian, bantuan, dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/I

Hormat saya,

Legiana Aprilia

Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Program Studi Agribisnis

Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya.

#### I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden : .....

Jenis Kelamis : .....

Jabatan : .....

Pendidikan terakhir : .....

## II. DAFTAR PERTANYAAN

1. Apa saja kegiatan marketing benih mentimun?  
.....
2. Berapa banyak sumber daya manusia yang ada di divisi pemasaran?  
.....
3. Proses memasarkan benih mentimun?  
.....
4. Kemana saja distribusi benih mentimun?  
.....
5. Menggunakan apa untuk mendistribusikan?  
.....
6. Dalam satu waktu dapat mendistribusikan berapa benih mentimun?  
.....
7. Kendala saat dalam mendistribusikan?  
.....
8. Kendala dalam mempromosikan?  
.....
9. Biaya dalam mendistribusikan benih mentimun?  
.....
10. Bagaimana cara mempromosikan benih mentimun?  
.....
11. Sudah kemana saja dalam mempromosikan benih mentimun?  
.....
12. Bagaimana cara melayani konsumen yang complain?  
.....
13. Apa yang dilakukan supaya konsumen tertarik untuk membeli benih mentimun di CV ASI?  
.....



14. Bagaimana cara perusahaan supaya pelanggan menjadi loyalitas ?  
.....
15. Bagaimana proses jual belinya? Konsumen yang datang ke perusahaan, perusahaan yang mendatangi konsumen atau produk dititipkan ke toko?  
.....
16. Apa yang perlu ditingkatkan dari divisi marketing?  
.....
17. Bagaimana cara membangun citra produk?  
.....
18. Bagaimana perusahaan membangun komunikasi efektif untuk membangun kepercayaan konsumen?  
.....
19. Apa yang dilakukan pemasaran jika permintaan benih mentimun menurun?  
.....
20. Apa yang dilakukan divisi pemasaran jika competitor benih mentimun jauh lebih unggul dibanding CV ASI?  
.....
21. Menurut divisi pemasaran, factor-faktor apa yang mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli?  
.....

## KUISIONER PENELITIAN

### RANTAI NILAI AKTIVITAS PRIMER BENIH MENTIMUN SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING DI CV ASI



Quality of Control

Tanggal :

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Kuisisioner ini digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan informasi dan data seputar penelitian dengan judul **Rantai Nilai Aktivitas Primer Benih Mentimun Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing di CV ASI**. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini akan menunjukkan bagaimana kondisi aktivitas primer benih mentimun yang diproduksi oleh CV ASI.

Ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/I dalam membantu pengisian kuisisioner ini sangat peneliti harapkan untuk mendukung kelancaran penelitian ini. Segala bentuk informasi atau jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I berikan dalam kuisisioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian saja.

Terimakasih atas perhatian, bantuan, dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/I

Hormat saya,

Legiana Aprilia

Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Program Studi Agribisnis

Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya.

#### I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden : .....

Jenis Kelamin : .....

Jabatan : .....

Pendidikan terakhir : .....

## II. DAFTAR PERTANYAAN

1. Apabila produk benih mentimun cacat ketika proses produksi apa yang dilakukan quality of control?  
.....
2. Bagaimana proses pengawasan terhadap benih mentimun dari proses F1 sampai penggudangan akhir ?  
.....
3. Bagaimana proses pengawasan gudang benih mentimun?  
.....
4. Kendala dalam pengawasan gudang?  
.....
5. Kendala dalam pengawasan proses produksi benih mentimun?  
.....
6. Bagaimana cara quality of control menemukan kecacatan dalam benih mentimun?  
.....
7. Kebijakan yang diambil oleh divisi quality of control jika menemukan permasalahan dalam pengawasan gudang?  
.....
8. Seberapa besar manajer divisi quality of control melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan?  
.....
9. Berapa jumlah karyawan di divisi quality of control ?  
.....
10. Siapakah pihak yang bertanggung jawab jika quality of control lalai dalam melakukan investigasi?  
.....

11. Apakah quality control memiliki wewenang untuk memberhentikan proses produksi jika terjadi kecacatan benih mentimun?

.....

12. Apakah kinerja quality of control sudah baik dalam melaksanakan tugas?

.....

13. Apa yang harus di tingkat di divisi Quality of control?

.....

14. Apakah persebaran *jobdesk* di divisi quality of control sudah berjalan dengan baik? Atau masih didominasi oleh manajer?

.....





# KUESIONER PENELITIAN RANTAI NILAI PADA AKTIVITAS PRIMER BENIH MENTIMUN SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING.

## Kesesuaian Faktor-Faktor dan Aktifitas Penting Dibandingkan Dengan Standar Keunggulan Internal

Kuisisioner ini dimaksudkan agar responden memberikan penilaian pada faktor-faktor internal terhadap 6 aktifitas logistik keluar benih mentimun CV. Aura Seed Indonesia untuk dibandingkan apakah kinerjanya sudah sesuai dengan standar keunggulan internal dengan cara memberikan tanda garis ( | ) ke titik sesuai dengan persepsi penilaian responden.

Faktor-faktor Internal	Aktifitas	Standar Keunggulan Internal	Penilaian
Pemasaran	1	Memenuhi kebutuhan konsumen, produk yang diberikan jauh dari kata cacat	<div>Tidak Sesuai</div> <div>Sesuai</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9</div>
	2	Penanganan produk pada saat pengiriman ke tujuan	<div>Tidak Sesuai</div> <div>Sesuai</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9</div>
	3	Memeriksa ketersediaan produk di dalam gudang	<div>Tidak Sesuai</div> <div>Sesuai</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9</div>
	4	Pengawasan terhadap produk di dalam gudang agar jauh dari penurunan kualitas.	<div>Tidak Sesuai</div> <div>Sesuai</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9</div>
	5	Penjadwalan pengiriman produk agar tepat waktu	<div>Tidak Sesuai</div> <div>Sesuai</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9</div>
	6	Pengawasan terhadap kondisi gudang	<div>Tidak Sesuai</div> <div>Sesuai</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9</div>

Faktor-faktor Internal	Aktifitas	Standar Keunggulan Internal	Penilaian									
Sumber Daya Manusia	1	Memenuhi kebutuhan konsumen, produk yang diberikan jauh dari kata cacat	Tidak Sesuai	.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;..... Sesuai								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	2	Penanganan produk pada saat pengiriman produk ke tujuan sampai tepat waktu.	Tidak Sesuai	.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;..... Sesuai								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	3	Memeriksa ketersediaan produk di dalam gudang	Tidak Sesuai	.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;..... Sesuai								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	4	Pengawasan terhadap produk di dalam gudang agar jauh dari penurunan kualitas.	Tidak Sesuai	.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;..... Sesuai								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	5	Penjadwalan pengiriman produk agar tepat waktu	Tidak Sesuai	.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;..... Sesuai								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	6	Pengawasan terhadap kondisi gudang	Tidak Sesuai	.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;..... Sesuai								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Teknologi	1	Memenuhi kebutuhan konsumen, produk yang diberikan jauh dari kata cacat	Tidak Sesuai	.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;..... Sesuai								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	2	Penanganan produk pada saat pengiriman produk ke tujuan sampai tepat waktu.	Tidak Sesuai	.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;..... Sesuai								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	



di	Tidak Sesuai	.....;.....;.....;	1	2	3	4
	Tidak Sesuai	.....;.....;.....;	1	2	3	4
i	Tidak Sesuai	.....;.....;.....;	1	2	3	4
	Tidak Sesuai	.....;.....;.....;	1	2	3	4
t	Tidak Sesuai	.....;.....;.....;	1	2	3	4
luk	Tidak Sesuai	.....;.....;.....;	1	2	3	4

	6	Pengawasan terhadap kondisi gudang	<div> <div>Tidak Sesuai</div> <div> <div>.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;.....</div> <div>Sesuai</div> </div> </div> <div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div> <div>6</div> <div>7</div> <div>8</div> <div>9</div> </div>
--	---	------------------------------------	--



### Kesesuaian Faktor-Faktor dan Aktivitas Penting Dibandingkan Dengan Standar Keunggulan Internal

Kuisisioner ini dimaksudkan agar responden memberikan penilaian pada faktor-faktor internal terhadap 6 aktifitas logistik keluar benih mentimun CV. Aura Seed Indonesia untuk dibandingkan apakah kinerjanya sudah sesuai dengan standar keunggulan internal dengan cara memberikan tanda garis ( | ) ke titik sesuai dengan persepsi penilaian responden.

Faktor-faktor Internal	Aktifitas	Standar Keunggulan Internal	Penilaian
Pemasaran	4,6	Fokus pada pelanggan	<div>Tidak Sesuai   .....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;..... Sesuai</div> <div>1      2      3      4      5      6      7      8      9</div>
	4,6	Obsesi terhadap kualitas	<div>Tidak Sesuai   .....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;..... Sesuai</div> <div>1      2      3      4      5      6      7      8      9</div>
	4,6	Pendekatan ilmiah	<div>Tidak Sesuai   .....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;..... Sesuai</div> <div>1      2      3      4      5      6      7      8      9</div>
	4,6	Komitmen jangka panjang	<div>Tidak Sesuai   .....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;..... Sesuai</div> <div>1      2      3      4      5      6      7      8      9</div>
	4,6	Kerja sama tim ( <i>team work</i> )	<div>Tidak Sesuai   .....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;..... Sesuai</div> <div>1      2      3      4      5      6      7      8      9</div>
	4,6	Perbaikan sistem secara berkesinambungan	<div>Tidak Sesuai   .....;.....;.....;.....;.....;.....;.....;..... Sesuai</div> <div>1      2      3      4      5      6      7      8      9</div>

Faktor-faktor Internal	Aktifitas	Standar Keunggulan Internal	Penilaian
	4,6	Pendidikan dan pelatihan	<div>Tidak Sesuai</div> <div>Sesuai</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9</div>
	4,6	Kebebasan yang terkendali	<div>Tidak Sesuai</div> <div>Sesuai</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9</div>
	4,6	Kesatuan tujuan	<div>Tidak Sesuai</div> <div>Sesuai</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9</div>
	4,6	Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	<div>Tidak Sesuai</div> <div>Sesuai</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9</div>
Teknologi	1-3	Fokus pada pelanggan	<div>Tidak Sesuai</div> <div>Sesuai</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9</div>
	1-3	Obsesi terhadap kualitas	<div>Tidak Sesuai</div> <div>Sesuai</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9</div>
	1-3	Pendekatan ilmiah	<div>Tidak Sesuai</div> <div>Sesuai</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9</div>
	1-3	Komitmen jangka panjang	<div>Tidak Sesuai</div> <div>Sesuai</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9</div>

<p>                     sistem secara   bungan                 </p>	<p>                         Tidak .....;.....;.....;.....                          Sesuai   1 2 3 4                     </p>
<p>                         n dan pelatihan                     </p>	<p>                         Tidak .....;.....;.....                          Sesuai   1 2 3 4                     </p>
<p>                         n yang terkendali                     </p>	<p>                         Tidak .....;.....;.....                          Sesuai   1 2 3 4                     </p>
<p>                         tujuan                     </p>	<p>                         Tidak .....;.....;.....                          Sesuai   1 2 3 4                     </p>
<p>                         eterlibatan dan   yaan karyawan                     </p>	<p>                         Tidak .....;.....;.....                          Sesuai   1 2 3 4                     </p>

#### Keterangan Aktifitas

1. Memenuhi kebutuhan konsumen, produk jauh dari kata cacat
2. Penanganan produk pada saat pengiriman ke tujuan
3. Memeriksa ketersediaan produk di dalam gudang
4. Pengawasan terhadap produk di dalam gudang agar jauh dari penurunan kualitas
5. Penjadwalan pengiriman produk agar tepat waktu
6. Pengawasan terhadap kondisi gudang.

